

حديث المالفة

العدد 63 | تشرين الأول 2017 | www.institutdesfinances.gov.lb



إجراءات حتمية

إذا كانت حزمة الإجراءات الضريبية التي أقرها مجلس النواب تساهم في حماية سلسلة الرتب والرواتب من خلال توفير الموارد المالية التي تتيح تطبيقها، واعطاء المستفيدين منها حقهم الذي لا نقاش فيه، فإن هذه الإجراءات باتت أصلاً ضرورة حتمية بمعزل عن السلسلة والحاجة إلى تمويلها.

فالمالية العامة في لبنان في نرف متزايد منذ أعوام، ومستوى الإنفاق تطوّر صعوداً متسبباً بالمزيد من العجز. وأمام مثل هذه الواقع، تلجأ الحكومات إلى إجراءات جذرية لتفادي الإنزلاق إلى أزمات خطيرة يدفع المواطن ثمنها الأكبر، وتنعكس على أوضاعه المعيشية، وهذا ما رأيناه في دول عدة من العالم.

ومع ذلك، لم يتم في الأعوام الإثني عشر الأخيرة إقرار أي إجراء ضريبي لمعالجة الخلل المالي، فوصلنا إلى وضع لم يعد يحتمل التهرب من المسؤولية وتقاذف الكرة. وكان لا بد، والحال هذه، من التحليّ بشجاعة الإقدام، لأن الإستمرار على هذا النحو، من دون إصلاحات، يقود إلى عواقب خطيرة.

من هنا، وأمام هذا الواقع، تأتي الإصلاحات الضريبية اليوم خطوة لا مفرّ منها لوقف التدهور، ولإعادة التوازن إلى الوضع المالي، من خلال العمل على تقليص العجز المتراكم. وقد حرصنا على أن تراعي هذه الإجراءات الضريبية فيها ذوي الدخل المحدود، إذ هي بمعظمها، لا تؤثر على الفقراء، ولا تشكل أي عبء عليهم.

لقد قمنا بواجبنا، ولم نتردد في اتخاذ القرار الصعب، بأفضل طريقة ممكنة، وندعو الجميع إلى التحليّ بالقدر نفسه من المسؤولية، حفاظاً على بلدنا.

علي حسن خليل
وزير المالية

يحلّ محل المعيار المحاسبي الدولي الرقم 39

المعيار الرقم 9 بعد 10 سنوات من الأزمة العالمية

اعتباراً من الأول من كانون الثاني 2018، أي بعد عشر سنوات من الأزمة المالية التي شهدتها العالم عام 2008، يبدأ التطبيق الإلزامي للمعيار الدولي للتقارير المالية - IFRS9 الأدوات المالية الذي يحلّ محل المعيار المحاسبي الدولي الرقم 39، وهو تغيير يشكل تحدياً كبيراً أمام المصارف والمؤسسات المالية والجهات الرقابية.



الأزمة وكيفية الحؤول دون تكرارها، فتبيّن أن أبرز أسباب هذه الأزمة هو التأخر في الاعتراف بخسائر الديون إلى حين تحققها". وشرحت أن "المعيار الدولي - IFRS9 الأدوات المالية يحلّ محل المعيار المحاسبي الدولي الرقم 39، في ضوء الأزمة المالية العالمية". وأوضحت أن "هذا التغيير من قبل

قالت خبيرة المحاسبة المجازة الأستاذة الجامعية والمحاضرة في معايير التقارير المالية الدولية السيدة ريتا رزق لـ "حديث المالفة" إن "الأزمة المالية التي شهدتها العالم في العام 2008 وادت إلى اعلان امبراطوريات في عالم المال افلاسها ودمج بعضها بين العامين 2008 و2014، دفعت إلى تكثيف الدراسات حول اسباب

التمتة ص ٢

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

في هذا العدد منهجية التدقيق الضريبي: برنامج تدريبي فمرافقة ميدانية للمراقبين المحققين في السنوات الثلاث الاخيرة مديره المالي والإداري أكد أن الشراكة مع معهد باسل فليحان "استراتيجية" وأصبحت لكل من بعلبك-الهرمل وراشيا أمانة للسجل العقاري ودائرة للمساحة التمويل الإسلامي الأصغر "يساهم في التنمية: التخلّص من الفقر بتوفير إمكانيات الإنتاج "الريجي" تقطف ثمار تطبيقها نظام إدارة الجودة

Institut Des Finances Basil Fuleihan
معهد باسل فليحان
المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan

تصدر عن:
البنوك اللبنانية
وزارة الاقتصاد

” تغيير جذري لأسس احتساب مخصصات تدني الديون “

النتيجة الضريبية". وأشارت رزق إلى أن "أبرز التحديات الخارجية تبقى في ترقب نصوص تنظيمية رقابية وضريبية لمواكبة متطلبات المعيار الجديد، بينما تكمن التحديات الداخلية في الجهوزية للتطبيق من خلال تطوير القدرات البشرية والأنظمة المعلوماتية مع اعتماد تعديلات جذرية في طرق احتساب مؤونات التدني وتطوير نماذج الخسائر الائتمانية المتوقعة بناء على الرؤية المستقبلية للأوضاع المالية والاقتصادية".

وخلصت إلى القول: "باختصار، يفرض المعيار الجديد أسلوباً جديداً في الرؤية والاحتساب والتطبيق المحاسبي مما يحض على توحيد الجهود لتأمين حسن التطبيق".

أدارت الخبيرة السيدة ريتا رزق في 11 و 12 تموز الفائت برنامجاً تدريبياً في معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي حول أبرز المستجدات في المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، تناول المعيار الرقم 9.

التكلفة التاريخية يبقى هو المعتمد لغاية الآن ويتوجب عند اعداد النتيجة الضريبية اعتماد هذا المبدأ". وأضافت: "ما يدعم هذا القول هو احكام قانون ضريبية الدخل وكذلك القرار 1/673 الصادر في 2001/6/14 والذي سمح باعتماد معايير المحاسبة الدولية لكنه نص بشكل صريح على ان تراعى القوانين والانظمة النافذة لاسيما احكام قانون ضريبية الدخل عند اعداد بيان الانتقال من النتيجة المحاسبية الى النتيجة الضريبية". لكنها اعتبرت أن "أحداث المقاربة بين النتيجة الضريبية عن سنة معينة ليس كافياً فأثر المعيار يمتد الى البيانات المالية للسنوات اللاحقة ويتوجب بالتالي ضرورة متابعة التغييرات في تسجيل قيمة الأدوات المالية لتحديد نتيجة اي تفرغات تحصل لاحقاً".

وتابعت: "من هنا، ورغم اعتماد الادارة الضريبية مبدأ التكلفة التاريخية، فان اهمية الاطلاع بشكل واضح على مفهوم المعيار IFRS9 وعلى تصنيف الأدوات المالية تكمن في متابعة التغييرات بما يساهم في صحة احتساب

مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB يأتي كرد على الازمة الاقتصادية بعد جدل طويل حول اسبابها ودور المعيار 39 فيها. ويمكن الجدول في مفهوم القيم العادلة لاسيما للأدوات المالية وبالتالي تأثيرها على البيانات المالية، في حين يأتي في مقابل القيمة العادلة مفهوم القياس الكلاسيكي والذي يتمثل بمبدأ التكلفة التاريخية". وأشارت إلى أن "المجلس بادَرَ الى تطوير مفهوم قياس القيمة العادلة وفقاً للمعيار IFRS9".

وأوضحت رزق أن المعيار الجديد الذي يبدأ تطبيقه إلزامياً في مطلع 2018، مع متطلبات جديدة للتصنيف Classification والقياس Measurement والاضمحلال Impairment ومحاسبة التحوط Hedging، "جاء بتغيير جذري لأسس احتساب مخصصات تدني الديون، بناء على التوقعات بحدوث تعثر أو تخلف عن التسديد".

وشرحت أن "المصارف تحتسب نوعين من مؤونات التدني: مؤونات خاصة ومؤونات اجمالية. وقد فعلت الجهات الرقابية حجم المؤونات الاجمالية واعتبرتها احتياطات تمهيدا لتطبيق المعيار الجديد وتخفيفاً من وطأة المؤونات المطلوب تكوينها على صافي الأرباح".

في ما خص القوانين الضريبية، شرحت رزق أن "مبدأ

دراسة لمراقب الضرائب بلال دبوق: تقنية التعلم الآلي لكشف التلاعب بالأرباح ضمن البيانات المالية

أظهرت هذه التقنية معدل تصنيف (86.84 في المئة) باستخدام نموذج بينيش و(60.53 في المائة) باستخدام أساليب التدقيق التقليدية. وتشير النتائج إلى أن طرق التدقيق اليدوية تُصعب من مهمة اكتشاف التلاعب في البيانات المالية. وقال دبوق إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إدخال تقنية التعلم الآلي في إطار مسار التدقيق لكشف التلاعب بالأرباح ضمن البيانات المالية. ويُسهّم هذا النهج الحديث وفق معدّي الدراسة في توسيع نطاق عمل المدققين وجهاز التدقيق ككل، وغيرهم من الخبراء الماليين لاستخدام تقنية التعلم الآلي المدعّمة بالبيانات والنماذج الرياضية والإحصائية. كذلك تُسهّم نتائج هذه الدراسة في مساعدة الجهات الناظمة وخبراء التدقيق في تحديد الغش المحاسبي وتقديم قيمة اضافية لعمليات المحاسبة والتدقيق والمهن المالية على السواء.

تتكوّن عيّنة الدراسة في هذه المقالة من 53 من البيانات المالية التي تم الحصول عليها من كبرى الشركات على مدى أربع سنوات متتالية. وباستخدام نموذج بينيش، تمّ تصنيف الشركات بين المتلاعب وغير المتلاعب بأرباحها وذلك لإنشاء ما يسمّى مجموعة التدريب training set الجاهزة للتعلم الآلي عبر برنامج كمبيوتر معد لهذه الغاية. وتمّ استخدام نتائج التدقيق التقليدي الحالي لكل شركة لكي تستخدم لإنشاء ما يسمّى مجموعة الاختبار Test set المبنية على نتائج الخبراء. وبناء عليه، وفي اختبار قوّة تصنيف التلاعب بالأرباح في إطار هذا النموذج الرياضي المستخدم من قبل معدّي الدراسة مقابل أساليب التدقيق التقليدية، وتقييم النتائج، عبر استخدام تقنية التعلم الآلي، أظهرت نتائج الاختبار أن النماذج الرياضية فاقت أداء المدققين في ناحية تصنيف التلاعب بالأرباح. وقد

نشر مراقب الضرائب في دائرة كبار المكلفين والطالب في السنة الثالثة دكتوراه في إدارة الأعمال بلال دبوق دراسة في عدد حزيران 2017 في "المجلة العالمية للإبداع، الإدارة، والتكنولوجيا" (IJIMT) تحت عنوان "كشف التلاعب بالأرباح ضمن البيانات المالية باستخدام تقنية التعلم الآلي" وذلك بالتعاون مع الأستاذ في الجامعة اللبنانية الدكتور أياد زعرور.

وتتناول هذه المقالة العلمية إدخال شريحة من تقنية التعلم الآلي machine learning مثل التصنيف البايزي bayesian naive classifiers لتعزيز عملية صنع القرار في إطار كشف التلاعب بالأرباح. وتقيم هذه التقنية أساليب التدقيق التقليدية وتتنافس معها بحيث تستخدم نموذجاً إحصائياً ورياضياً مستخدم عالمياً في إطار التلاعب في أرباح البيانات المالية كنموذج بينيش.

منهجية التدقيق الضريبي: برنامج تدريبي للمراقبين الجدد

أطلق معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون الوثيق مع مديرية المالية العامة برنامجاً تدريبياً متخصصاً بمنهجيات التدقيق الضريبي وذلك خلال شهري أيلول وتشرين الأول 2017.



ورشة عمل لتحديد الحاجات التدريبية للمراقبين الجدد

نظراً إلى إيجابيات ذلك على حسن سير العمل وتعزيز قدرات الموظفين الجدد". أما من جهة المتدربين، فتقول المراقبة في التدقيق الميداني إليان أنطونيوس: "بصفتنا مراقبين جديداً، وجدنا هذه الدورة مهمة جداً وبناءة. وكانت مواضيع الرواتب والأجور والضريبة على القيمة المضافة ورؤوس الأموال مفيدة جداً لمعرفة الواقع على الأرض ودراسة الحالات التطبيقية". ولاحظت أن "المدرّبين كانوا متجاوبين ومتعاونين بشكل كبير"، مضيفاً: "استفدنا من خبراتهم الطويلة وفهمنا منهم الشرح بسهولة ووضوح. ويمكن تنظيم المزيد من الدورات المماثلة حول موضوع الضريبة على القيمة المضافة والدخل، وأعتقد أنني شخصياً استفدت من هذين الموضوعين، لأنني أعمل في التدقيق الميداني وكنت أعاني نقصاً في هذه المعلومات نظراً لخبرتي الموجزة". وطالبت بتنظيم المزيد من الدورات المماثلة، "لأن النهار الواحد لا يكفي لكل مادة"، متمنيةً "تلقي المزيد من التمارين الميدانية أنها بغاية الأهمية".

مع الانتهاء من هذه المرحلة التدريبية، سيرحس فريق التدريب في المعهد على تأمين المرافقة الميدانية للمتدربين وذلك حرصاً على تطبيق ما تم اكتسابه.

ملفات ضريبية دخل وضريبة على القيمة المضافة إضافة إلى الامام بمنهجية تدقيق الضريبة على الرواتب والأجور وعلى رؤوس الأموال المنقولة بشكل خاص، وإلى فهم مختلف التصاريح الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة والأنشطة الخاضعة والعفاة من الضريبة. كذلك أوضحت نتائج التقييم الحاجة إلى تعزيز مهارات المراقبين الجدد بكيفية استخدام الأنظمة المعلوماتية المتخصصة كنظام "نار" ونظام "alto". وبتنيجة تحديد المستوى، طوّرت المدربون التمارين التطبيقية والحالات العملية.

محطة أساسية

وعن أهمية هذا البرنامج يقول المدرب مصباح بو عرم، إن البرنامج التدريبي "محطة أساسية في المسار الوظيفي للمراقبين الجدد إذ يساهم في تعزيز مهاراتهم التقنية لجهة التدقيق الضريبي". ويضيف: "على وجه المثال، في ما خصّ موضوع تدقيق الضريبة على القيمة المضافة الذي توليت التدريب عليه، فقد حرصنا على تغطية كل

الجوانب الأساسية في هذا المجال بدءاً من عملية التحصيل وصولاً إلى الغرامات الواجب فرضها في حال المخالفة" ويشير بو عرم إلى أن "من الضروري استكمال هذا البرنامج بدورات تدريبية متخصصة لأنشطة محدّدة،

يستهدف البرنامج 80 مراقباً ومراقبة ضرائب ملحقين بدوائر وفروع التدقيق في مديرية الواردات ومديرية الضريبة على القيمة المضافة والمصالح المالية الإقليمية خلال السنوات الثلاث الأخيرة. وجرى إعداد محتوى البرنامج التدريبي بالتنسيق مع مديرية الشؤون الإدارية ومع فريق من المدربين من الإدارة الضريبية. ولهذا البرنامج أهمية كبرى لجهة شرح منهجية التدقيق الضريبي ولتوضيح حقوق مراقب الضرائب وواجباته. ويسعى المدربون إلى تمكين مهارات المشاركين لجهة تنظيم أوراق العمل وفهرستها وإعداد التقرير والنتائج الأولية وإعداد الملاحق والجداول والإعلام الضريبي وتنظيم النماذج المطلوبة. كذلك تتخلل الجلسات التدريبية تمارين عملية حول كيفية إعادة التقييم والتخمين وتدقيق الحسابات والبيانات المتوافرة وتحديد الإعفاءات والمخالفات والغرامات وصولاً إلى النتيجة النهائية والتكليف.

الحاجات التدريبية

قبل البدء بالتدريب، اعتمد المعهد على استمارة تحديد الحاجات التدريبية، فقام جميع المراقبين والمراقبات بملء استمارة ممكنة وشاملة مؤلفة من 11 سؤالاً. وتبين أن ثمة حاجة لدى المراقبين لفهم آلية تدقيق مشترك

مديره المالي والإداري أكد أن الشراكة مع معهد باسل فليحان "استراتيجية"

النمروطي: المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب نجح في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها

قال المدير المالي والإداري للمعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب غسان النمروطي أن المعهد "نجح في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها". وفي لقاء مع "حديث المالية" خلال تروؤسه وقدأ قام في تموز الفائت بزيارة لمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، وصف النمروطي الشراكة بين المعهدين بأنها "استراتيجية".



الوفد الفلسطيني وبدا النمروطي إلى اليسار

وإيجاد طاقم متخصص لإدارة النشاطات والمال فيه". وهل توصل المعهد إلى ترسيخ ثقافة التدريب والتعلم المستمر في الإدارة العامة الفلسطينية؟ أجاب النمروطي: "موضوع التدريب المستمر وتحديداً في المؤسسات الحكومية، هو مشكلة قائمة في معظم الدول العربية، لأن ترسيخ هذه الثقافة يعتمد على وجود أولويات في الدولة. ولكن بشكل عام، نجحنا في الاستمرار وفي إقناع المسؤولين بأننا موجودون ومستمرّون".

ورداً على سؤال عن شبكة معاهد التدريب الحكومية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (غيفت-مين)، التي تم انتخاب المعهد الفلسطيني عضواً في لجنتها التنفيذية، رأى النمروطي أن "المميز في هذه الشبكة أنها أنشئت بمبادرة من معهد باسل فليحان"، ملاحظاً أنها "من المرات الأولى التي تنشأ فيها مؤسسة بمبادرة عربية وتأخذ هذا البعد العالمي". واعتبر أن الشبكة "مهمة جداً كونها تضم 58 مركز تدريب يُعنى بتعزيز قدرات المؤسسات العاملة في إدارة المال العام". وختم قائلاً: "التعاون معنا تمثل في اللقاءات الدورية في مختلف مراكز التدريب، لأن هذه اللقاءات تهدف إلى تبادل الخبرات بين هذه المراكز. وقد أفدنا من هذه الشبكة عبر تنظيمنا بعض المؤتمرات في فلسطين".

توظيف هذه الاستراتيجية وتكييفها وفق السياق الفلسطيني". وأضاف: "نسعى مع فريق باسل فليحان إلى مناقشة المادة التدريبية التي طوّرها طاقم المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب، وسنحاول الإضافة عليها أو تعديلها أو تكييفها ليتم تبنيها بشكل نهائي".

وعن خطط المعهد الفلسطيني في مجال مقارنة التواصل، قال النمروطي: "نحن نصدر بعض النشرات الدورية، ونسعى إلى الاستفادة من خبرة نظيرنا اللبناني في هذا المجال كي تكون لدينا إصدارات شهرية ودورية خاصة بنا لتعزيز مفهوم إدارة المال العام". وأشار إلى أن لدى المعهد الفلسطيني "مكتبة تحتوي على عدد كبير من الكتب". وتابع: "نسعى إلى زيادة عدد الكتب ونود أن نصل إلى معظم الأشخاص المعنيين بالدراسة فيها كي يستفيدوا منها لاحقاً".

وإذ ذكر النمروطي بأن إنشاء المعهد الفلسطيني جاء لإيجاد مؤسسة متخصصة في تعزيز قدرات المؤسسات التي تُعنى بالمال العام"، أكد أن المعهد "نجح في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها من خلال التدريب وتأهيل عدد كبير من البرامج والساعات التدريبية وصل عددها إلى 3800 ساعة توزعت على 45 مؤسماً مختلفاً". ورأى أن "هذا الأمر أوجد نوعاً من الإيمان لدى الجهات المختصة في فلسطين بضرورة موازاة مستقلة للمعهد

يساند معهد باسل فليحان المعهد الفلسطيني منذ تأسيسه، من خلال توقيع مذكرة تعاون تهدف إلى تعزيز أطر التعاون في مجالات التدريب وتنظيم المؤتمرات وورش العمل وتبادل المهارات والخبرات. وتقوم بعثات دراسية من المعهد الفلسطيني باستمرار بزيارات لمعهد باسل فليحان، ويشارك كبار المسؤولين في وزارة المالية الفلسطينية في برامج تدريبية إقليمية متخصصة ينظمها المعهد في بيروت.

وقال النمروطي إن استفادة المعهد الفلسطيني من تجربة معهد باسل فليحان "كانت من جوانب عدّة، منها ما يتعلق بتطوير المواد التدريبية، أو بتدريب المدربين والمنهجيات المتبعة في معهد باسل فليحان في هذين المجالين". وأشار إلى أن المعهد الفلسطيني "يدرس الأنظمة الداخلية التي يسير عليها معهد باسل فليحان وتجعل منه مؤسسة مستقلة مالياً وإدارياً عن المؤسسات الأخرى وهذا يخلق نوعاً من الاستقلالية في القرار إلى حد ما، بحيث يكون له وجود مميز داخل مؤسسات الدولة".

ولاحظ أن "لدى معهد باسل فليحان توجهاً إلى أتمتة معظم الأنظمة الداخلية التي يستخدمها في الإدارة وهذا توجه يتقاطع معنا، ونحاول أن نستفيد من هذه الخبرة. وأعلن أن المعهد الفلسطيني في ظلنا تبني استراتيجية جديدة تقوم على تعزيز قدرات العاملين في مؤسسات الدولة وتحديداً تلك التي تُعنى بإدارة المال العام"، مشيراً إلى

...وأصبحت لكل من بعلبك-الهرمل وراشيا أمانة للسجل العقاري ودائرة للمساحة

وصف وزير المالية علي حسن خليل في كلمة له خلال حفل افتتاح أمانة السجل العقاري ودائرة المساحة في راشيا في 21 تشرين الأول أن بأنه "خطوة متواضعة لكنها أساسية في سياق مشروع واضح لتطوير مناطقنا دون استثناء وتأمين الخدمات بأقل كلفة ممكنة والوصول الى تلبية احتياجاتها وواحدة"، مشدداً على أن "اللامركزية الإدارية تخدم الناس ولا تفرق بينهم على المستوي السياسي او الانمائي".



الوزير خليل مفتحاً أمانة السجل العقاري في راشيا



من افتتاح المركز في بعلبك - الهرمل

قرب مبنى وزارة المالية في دورس. أما دائرة المساحة، فيبلغ عدد العاملين فيها سبعة، بينهم ثلاثة في الملاك. ولا يتجاوز عدد مراجعيها يومياً الثلاثين. وتتألف الدائرة من غرفة لرئيسها وغرفة للقلم ومستودع وغرفة رسامين وغرفة مساحين وغرفة لطباعة الخرائط. ويتولى رئاسة الدائرة السيد حسين فرحات.

ويجب عليهم عناء الانتقال إلى مناطق أخرى لهذا الغرض. وتتألف أمانة السجل من ثلاث غرف للتسجيل وأخرى للقلم وغرف إدارية أخرى، إضافة إلى المستودعات. ويعمل في الأمانة 20 موظفاً بينهم ستة في الملاك، وتولى السيد عباس الفاق مركز أمين السجل. ويبلغ عدد المراجعين يومياً نحو خمسين. وتتوافر مواقف سيارات للمركز الذي يقع الجبلي

وأقيم حفل الافتتاح برعاية رئيس "اللواء الديمقراطي" النائب وليد جنبلاط ممثلاً بالنائب وائل أبو فاعور/ وحضره المدير العام للشؤون العقارية جورج المعرواي. وفي الإطار نفسه، تَرَكَ افتتاح مركز لأمانة السجل العقاري ودائرة المساحة في محافظة بعلبك-الهرمل، في 15 تموز الفائت، ارتياحاً كبيراً لدى المواطنين في المنطقة، إذ يسهّل عليهم إنجاز معاملاتهم بسرعة

500 من موظفي البنوك شاركوا في برامج تدريبية منذ 2005

معهد باسل فليحان المالي يعزز تعاونه مع القطاع المصرفي

زار وفد من لجنة الطاقات البشرية في المصارف مقر معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي -وزارة المالية، واتفق الجانبان على تعزيز التعاون بين المعهد والقطاع المصرفي، بحضور مدير الموارد البشرية في جمعية المصارف بشارة خشان.

المشاركين من المصارف في هذه الدورات أكثر من 500 موظف. وتم في العام 2015 عقد مؤتمر وطني حول تعزيز القدرات المالية، نظّمته جمعية المصارف بالتعاون مع كل من وزارة المالية - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي، ووزارة التربية والتعليم العالي، والشبكة الدولية للتربية المالية، بدعم من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وساهم هذا المؤتمر في خلق مساحة للعمل المشترك على بلورة استراتيجية وطنية وخطة عمل لتطوير القدرات الاقتصادية والمالية في لبنان. وفي العام الفائت، تمّ نشر استراتيجية وطنية للثقافة المالية، ويتم التحضير لبرنامج تعليمي إلكتروني خاص بالضرائب.

الحكومية مما يحقق التكامل بين القطاعين ويعزز الثقافة الاقتصادية والمالية.

تعاون منذ 2005

يشار إلى أن مسار التعاون بين المعهد وجمعية المصارف بدأ في العام 2005 مع توقيع اتفاقية تعاون بين مركز الدراسات المصرفية التابع للجمعية والمعهد، بهدف تبادل الخبرات في ميادين التدريب وتنظيم المؤتمرات وإعداد الكتيبات التوعافية والتثقيفية. ويتم في إطار هذه الاتفاقية تنفيذ برامج تدريب خاصة بالمصارف في مواضيع عدّة، منها الأرشفة، والضرائب، وتوريد الشترابات، وبلغ عدد

اطلعت اللجنة التي تلتنم دورياً ضمن إطار جمعية المصارف على تجربة المعهد في ميادين التدريب والنشر والتواصل، واستمعت إلى عرض لأبرز مهامه، وعلى دوره في تعزيز القدرات في القطاع العام في مواضيع إدارة المال العام، وسعيه إلى التعاون والتشبيك مع مؤسسات القطاعين العام والخاص. وكان بحثاً في المبادرات الممكنة في مجالات تطوير الطاقات البشرية والتدريب ونشاطات التوعية المالية والاقتصادية، وسواها. وشدد المشاركون في اللقاء على ضرورة إطلاق برامج تدريبية مشتركة لتعزيز التعاون بين المعهد والقطاع المصرفي من خلال تعريف المصرفيين على دور الجهات

الخبير حسين سمحان شرح أنواعه وسبل الحصول عليه والتحديات التي يواجهها

"التمويل الإسلامي الأصغر" يساهم في التنمية: التخلّص من الفقر بتوفير إمكانيات الإنتاج

أقيمت في شهر تموز الفائت في مقر معهد باسل فليحان المالي والإقتصادي دورة تدريبية عن "التمويل الإسلامي الأصغر للتخفيف من حدة الفقر"، نظّمها المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، وتابعها مشاركون من وزارة المال والقطاع المصرفي والجمعيات الأهلية التي تعنى بشؤون التنمية.

أما بالنسبة لتمويل الفقراء فلا بد من تعاون بين القطاعين الخاص والعام والعمل على إيجاد مؤسسات أو هيئات هدفها مساعدة الفقراء وتسهيل حصولهم على التمويل الإسلامي منها. ثمة مؤسسات تقدّم عوناً مادياً للفقراء كي ينفقوا على أنفسهم لا لإقامة المشاريع. البالغ نحو إقامة المشاريع. وبدل إعطاء المعونة للفقير بشكل نقدي يمكن إعطاؤه إيّاه بشكل يستطيع الاعتماد على نفسه.

ما أهمية التمويل الإسلامي في الاقتصاد، لاسيما اقتصادات البلدان النامية؟

مؤسسات التمويل الإسلامي ساهمت في تنمية المجتمعات الإسلامية وساهمت في زيادة التشغيل واستقرار الودائع وفي الموازنة بين الأصول المالية والأصول الرأسمالية، وكانت الأزمة المالية العالمية خير شاهد على ذلك. ولذلك أصبح التمويل الإسلامي مرغوباً حتى في الدول الغربية، وثمة مصارف تقليدية أوروبية تتوافر فيها نوافذ إسلامية. واليوم ثمة صكوك، وهي أداة تمويل إسلامي، تصدر على مستوى الدول لتمويل مشاريع بطريقة شرعية غير قائمة على الفائدة، وأصبح أمام المؤسسات والمصارف مجالات للاستثمار بهذه الصكوك. لذلك فإن أثر التمويل الإسلامي على الاقتصاد كبير. إن تمويل المشاريع الصغيرة يؤدي إلى تنمية اجتماعية واقتصادية. وهذا التمويل يخفّف الكثير من البطالة ويزيد الإنتاجية ويحدّ من الضغط على ميزان المدفوعات.

وما هي التحديات التي يواجهها التمويل الإسلامي حالياً؟

التحديات كثيرة أهمّها هي الأنظمة والتشريعات التي لا تراعي طبيعته يليها ضعف الوعي في شأن التمويل الإسلامي لدى الجموع، كما تواجه المؤسسات المالية الإسلامية مشكلة في إيجاد المتخصصين في تنفيذ هذا النوع من العمليات. وثمة مشاكل، على المستوى الأعلى تواجه هذه المؤسسات كضعف السيولة عندها وليس لديها مقرض أخير، وهي لا تستطيع اللجوء إلى المصارف المركزية لأنها تقرض بطريقة تتناقض مع متطلبات الشريعة الإسلامية.



الخبير حسين سمحان محاضراً

شهرية، وهو أسلوب إسلامي ولكننا لا نحذّره في تمويل المشاريع الصغيرة. ويوجد أيضاً بيع السلم والبيع الأجل وغيرهما.

وثمة أساليب تقوم على مفهوم المشاركة، وهي الأنسب لإنجاح المشاريع الصغيرة، ومن ضمنها المشاركة المنتهية بالتملك والمزارعة والمساقاة والمغارسة والمضاربة. وثمة أسلوب غير ربحي وهو "القرض الحسن" ولا ينحصر بالمؤسسات الإسلامية إنّما يمكن أن يعتمد على المؤسسات الخاصة من منطلق مسؤوليتها المجتمعية. ويقوم هذا المفهوم على إعطاء قروض للفقراء من دون مقابل على أن يردّوا قيمتها في المستقبل.

كيف يمكن الحصول على هذا التمويل اليوم؟

لا يقتصر هدف تمويل المشاريع الصغيرة على الحدّ من الفقر، بل يمكن اعتماد الطريقة الإسلامية لتمويل مشاريع قائمة وناجحة.

بالنسبة للمشاريع القائمة أو التي سننشأ منّ لديه ضمانات أو قُدرت على التسييد، يمكن لأي شخص أن يحصل على تمويل من مؤسسة تمويل إسلامية أو حتى من مؤسسة تقليدية لديها منتجات كالمشاركة والمزارعة وغيرها، فيمكنه أن يتقدّم بطلب للحصول على تمويل ومن ثمّ يدرس طلبه وفق السياسة التمويلية للمؤسسة.

على هامش الدورة أجرت "حديث المالية" مقابلة مع الخبير المحاضر الدكتور حسين سمحان، هذا نصّها:

ما هو التمويل الإسلامي الأصغر؟

التمويل الإسلامي هو تمويل عادي ولكنه مضبوط بأحكام الشريعة الإسلامية. أما الأصغر فيقصد به أن هذا التمويل هو للمشاريع الصغيرة، وهو لا يشكل ضغطاً على هذه المشاريع لجهة الأقساط، مما يناسبها، وخصوصاً المبتدئة منها، أكثر من التمويل التقليدي. فمفهوم المشاركة مثلاً لا يرتّب على كاهل المشروع أثقلاً كالفوائد وغيرها، إذ أن نجاح المشروع يكون في أن واحد نجاحاً للمؤسسة التمويلية التي تعتمد الطريقة الإسلامية ونجاحاً للطرف الآخر أي المتمول. ويتميز التمويل الإسلامي بأنه يدخل في المخاطرة أكثر مع المتمول ويأخذ بيده لإخراجه من مستنقع الفقر بأسلوب مشروع ومربح للطرفين رغم المخاطرة القائمة.

ما هي أنواع التمويل الإسلامي؟

ثمة أكثر من أسلوب معتمد في التمويل الإسلامي، ومنها أساليب البيع، كبيع المراجعة للأمر بالشراء في شراء السلعة ومن ثمّ بيعها للعميل، كشراء الجزار وبيعه للمزارع بسعر أعلى، على أن يسدّد الأخير أقساطاً

سلامة المنتج ورفع الإنتاجية وخفض الكلفة وتعزيز خدمة الزبائن

"الريجي" تقطف ثمار تطبيقها نظام إدارة الجودة

تفتخر إدارة حصر التبغ والتنباك اللبنانية (الريجي) بأنها كانت أول مرفق عام لبناني يبادر إلى تطبيق نظام إدارة الجودة وينال شهادة الأيزو عنه، لكن الأهم هو أن "الريجي" تلمس في كل لحظة حسنات هذه الخطوة ونتائجها الإيجابية على كل المستويات، إذ هي أدت إلى تطوّر ملموس وتخفيف البيروقراطية في عمل الإدارة، وخصوصاً في المصالح التي شملتها حتى الآن.



تطبيق المعايير العالمية في العمل

الحفاظ على سلامة المنتج

وأثمر العمل بالنظام تحسناً لجودة المنتج ونوعيته و سلامته، إذ تم تأهيل المستودعات لتناسب مع الشروط الصحية لحفظ المنتجات، إضافة إلى وضع آلية لمتبّعها. وبات الزبون الذي يصله المنتج النهائي، يعرف ان "الريجي" تطبق معايير عالمية، وكذلك أصبحت الشركات تدرك أنها تتعاون مع مؤسسة تتبع آلية إجرائية واضحة في العمل وتتمتع باحترافية عالية.

جرى تأهيل مستودعات تخزين المواد الأولية والمصنوعات الوطنية بشكل مطابق لمعايير التخزين العالمية وفق نظام الجودة، واعتماد أنظمة تهوئة وانذار ومراقبة في مستودعات التخزين كافة، ووضع آلية لفحص نسبة التار والنيكوتين في المصنوعات الوطنية بشكل يومي، وإعادة فرز الكميات غير المطابقة في ماكينة خاصة لإعادة تصنيعها مجدداً، وفحص المواد الأولية المشتراة من حيث مطابقتها معايير الجودة عند

التواصل مع الزبائن في تعزيز شفافية الإدارة. وتم في هذا الإطار وضع آلية للإجابة عن استفسارات المراجعين هاتفياً وعبر مواقع التواصل الإلكتروني، والإنصات الى حاجات المساهمين stakeholders من خلال توزيع 2500 استمارة على عينة من 10% من مجمل فئات المساهمين، والاستماع إلى شكاوى الزبائن من خلال وضع صناديق للشكاوى (50 صندوقاً في كل مؤسسات الإدارة) ووضع آلية خاصة لمعالجة الشكاوى المطروحة، حيث بلغ معدل رضى رؤساء البيع 78.47% من خلال استمارات خاصة لقياس رضا الزبائن، كما جرى إتاحة سياسة الجودة وكل المستندات والمعلومات التي يحتاج إليها زبائن الإدارة إلكترونياً عبر الموقع الإلكتروني www.rtt.com.lb باللغتين العربية والإنكليزية. وتتم تلبية حاجات رؤساء البيع خلال فترة انتظار استلام المنتجات التبغية، حيث تم توفير صالة انتظار مجهزة ومكيفة.

عام 2016، حصلت "الريجي" بدايةً على شهادة الأيزو عن خمس مصالح في العام 2016، وتوسعت هذه السنة لتشمل خمس مصالح جديدة وهي مصلحة المديرية العامة، ومصلحة التدريب والتقييم، ومصلحة الفبركة، ومصلحة الدوام والأجور، ومصلحة البيع، ومصلحة المشتريات، ومصلحة المراقبة والقضايا المركزية، ومصلحة الشحن والتأمين، ومصلحة الاستيراد والتصدير، ومصلحة المعلوماتية، على أن على ان يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المديرية والمصالح.

تعزيز خدمة الزبائن

ولا شك في أن تطبيق هذا النظام قرّب "الريجي" من زبائنها، إذ أدى إلى تحسين خدمة الزبائن وتعزيز قدرة "الريجي" على الإستماع إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وبالتالي إنتاج ما يلبي احتياجاتهم. كذلك ساهم تفعيل

الشروط يتم على أساسه تقييم العارضين من خلال معايير دقيقة وشفافة تعتمد على تحديد المواصفات القياسية للمنتج او الخدمة، وبلد المنشأ، وتطبيقه لإدارة الجودة.

"مقاومة التغيير" ... وبناء القدرات

غير أن تطبيق نظام الأيزو لم يكن نزهة سهلة. ففي العالم كله، يواجه التغيير في القطاع العام مقاومة من داخلية وخارجية، خاصة ان تغيير نمط العمل ليس بالأمر السهل. لكن التواصل الداخلي كان كفيلاً لتذليل هذه العوائق، إذ ساهم في إقناع الموظفين بأهمية القواعد الجديدة، وبأثرها الإيجابي على عملهم، ولو أن ذلك استلزم بعض الوقت.

وترافق تطبيق النظام مع عملية بناء قدرات واسعة. وعلى هذا الصعيد، تم تدريب فريق من 44 مدققاً داخلياً من أجراء الإدارة، ووضع رزمة تدريب سنوية مبنية على حاجات نتائج التدقيق الخارجي والداخلي والتقييم السنوي للأجراء، وإجراء تقييم أداء لكل اجير من الرئيس للمرؤوس والعكس، ووضع آليات تدريب مبنية على حاجات التدريب حيث بلغت نسبة رضی المتدربين 70.23٪، وقياس مستوى فاعلية التدريب حيث بلغ 70.73٪ من خلال تحليل استمارات تقييم التدريب والمدرب والمتدرب، وقياس معدّل رضی الموظفين الذي بلغ 68.9٪، ووضع وصف وظيفي لكل اجير وتحديد المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة، وتعزيز عملية التواصل بين الرئيس والمرؤوس من خلال الاجتماعات الشهرية وتوثيقها.

وأدى التطبيق إلى تحديد المخاطر ووضع آلية للتخفيف منها وصلت الى 11٪. وثمة تدقيق داخلي فصلي على المصالح إياها، وشهري على معمل الفبركة.

رفع معدل الإنتاجية وخفض الكلفة

ولم يقتصر الأمر على ترسيخ صورة "الرجي" كإدارة منظمة تعطي انطباعاً مشرقاً عن القطاع العام، بل إن تطبيق الأيزو حقق نتائج إيجابية عملية على المستوى المالي، إذ أدى إلى توفير الوقت والحد من البيروقراطية وبالتالي من الإهدار.

ويتمثل ذلك في تخفيف كلفة الجودة الرديئة من خلال وضع اجراء تصحيحي للمنتجات والخدمات غير المطابقة للمعايير، وقياس معدّل الجودة الرديئة في المصنع حيث بلغت 1.3٪ من مجمل كلفة الإنتاج، وتنظيم عملية تعبير الأجهزة الصناعية حيث تم وضع آلية دورية للتعبير calibration، ووضع قاعدة لاحتساب معدل الإنتاجية وفاعلية الصيانة، وتحسين بيئة العمل في المصنع لتكون بيئة سليمة ومناسبة تراعي درجات الحرارة.

تقييم الموردين

وتم وضع آلية خاصة بتقييم الموردين على كل فاتورة، ترتكز على ثلاثة معايير: السعر، والجودة، والخدمة. كذلك جرى وضع قائمة بالموردين المعتمدين Approved suppliers list، وقياس معدّل أداء الموردين الذي بلغ 10/8.64، وإضافة بند خاص بالجودة في دفاتر

الاستلام، ووضع مواصفات خاصة بكل منتج/خدمة استناداً إلى المعايير الوطنية LIBNOR والمواصفات الأوروبية والأميركية. إضافة الى طلب ارفاق شهادة من مختبر معتمد لاي مادة أولية يتم استيرادها.

ضمان استمرارية العمل وتخفيف البيروقراطية

وكان لتطبيق الأيزو أثر إيجابي حتى على مستوى آلية العمل الداخلية في الإدارة، إذ عزز التواصل والتنسيق بين مختلف مصالحها، وأدى إلى توضيح صلاحياتها ومهامها والآليات الإدارية، والتوصيف الوظيفي والمخرجات المطلوبة من كل موظف، مما ساهم في تحسين انسيابية العمل واحترافيته، وبات كل موظف يعرف المرجعية التي ينبغي أن يعود إليها عند الحاجة، وقواعد العمل التي ينبغي أن يتبعها.

وتمت إعادة هندسة وكتابة وتوثيق 20 اجراء procedures خاصة بالمصالح التي طُبّق فيها النظام، ووضع 60 نموذجاً ادارياً templates وتوحيدها، و اجراء تعديلات على الهيكلية نتيجة لتطبيق نظام الجودة، وتوفير نظام عمل موثوق مربوط بخطة عمل سنوية مرفقة ببرنامج زمني ومعمة على الجميع، إضافة الى مكنتة اعمال الدوام والحضور، وعملية التراسل الإداري واتاحتها إلكترونيا للجميع بحسب الصلاحيات، والأرشيف الخاص بالمرارعين ورؤساء البيع، وجرى اصدار رخص ممغنطة بدلاً من رخص البيع الورقية.



صندوق الشكاوى لتحسين خدمة الزبائن



and is copyrighted work.

تأهيل المستودعات وفق معايير الأيزو

تريز غصين... وداعاً



تريز غصين

فُجِعَتْ وزارة المال بخبر وفاة رئيسة مصلحة التخطيط والتنسيق الإداري والمالي في مديرية الضريبة على القيمة المضافة، ورئيسة دائرة الالتزام الضريبي في مديرية الواردات تريز غصين ليل الأحد 8 تشرين الأول الجاري. على أثر حادث سير تعرضت له على طريق ضهر البيدر. وتحت عنوان "اعترفت تريز في الكنيسة ورحلت... مأساة موظفة وزارة المال"، نشر الموقع الإلكتروني لصحيفة "النهار" في 10 تشرين الأول تحقيقاً عن رحيل غصين، أشارت فيه إلى أن "زملاء تريز في وزارة المال بكوا انسانية (... متفانية الى أبعد الحدود، لديها حس مسؤولي ومناقبية، كانت عصبية وسريعة الغضب لكن للحق". وكتبت أسرار شبارو في "النهار": "عند الساعة الثانية عشرة والنصف من ليل الأحد كان شبح الموت بانتظار تريز (55 عاماً) ابنة بلدة شليفا، بعدما أنهت زيارتها لشقيقتها مهي، ان رفضت أن تبيت ليلتها عندها، مصرّة على العودة الى بيروت من أجل الذهاب الى عملها صباح يوم الاثنين. وبحسب ما قالته مهي لـ"النهار"، "قصدت تريز منزلي في رحلة يوم السبت. صباح الأحد استيقظنا واحتسنا القهوة، بعدها ذهبنا الى الكنيسة، صلّت، اعترفت وتناولت، لتنتقل بعدها الى الضيعة حيث زارت شقيقتي شربل، قبل أن تعود وتسهر عندي. ودعتني عند الساعة الثانية عشرة منتصف الليل بابتسامة وتوجهت الى بيروت من دون أن يكتب لها الوصول إليها".

ما ان مرّ وقت قصير على خروج تريز من منزل شقيقتها حتى تلقت الأخيرة اتصالاً منها، وقالت "أخبرتني أنها تريد رقم هاتف خبير حوادث. كانت تتنفس بصعوبة، فقلت لها أنني قادمة إليها. اغلقت الهاتف ووقعت أرضاً، أصيبت بنوبة قلبية نتيجة تعصبها وخوفها مما حصل معها (...). وأشارت "النهار" إلى أن الرحلة درست القانون وحصلت على شهادة الماجستير. توظفت في وزارة المال بعد نجاحها في امتحانات الدخول حيث حازت المرتبة الأولى في لبنان. عملت 12 سنة في رحلة قبل الانتقال الى بيروت، ترقت في وظيفتها حتى وصلت الى ما كانت عليه قبل وفاتها".

حياة الوزارة

شاركنا الزملاء من مالية النبطية عدداً من الأخبار السارة تجدونها أدناه. نتمنى أن تدوم الأفراح ونشكر زملاءنا على مشاركتهم جديدهم، كما نشجع ماليات المناطق كافة على ارسال ما لديها من أخبار.

زواج



تزوجت المحررة في مالية النبطية الزميلة مايا محمد نور الدين من السيد فادي محمد علي أحمد.

خطوبة



تمت خطوبة الموظف في مالية النبطية الزميل محمد كامل قنبر من الانسة ملاك حسين بيطار.

ولادات



• رُزِقَ المراقب في مالية النبطية الزميل حسن قانصو مولوداً ذكراً سماًه علي.



• رُزِقَت المراقب الرئيسي في مالية النبطية الزميلة رشا مقلد مولوداً ذكراً سماًه ادم عبد الله.

إصدار فهرست منشورات معهد باسل فليحان

أصدرَ معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي "فهرست المنشورات" الذي يجمع بين طياته لائحة بمجمل التقارير والأدلة والكتيبات الصادرة عن المعهد منذ تأسيسه. وتتناول المنشورات الواردة ضمن الفهرست مروحة واسعة من المواضيع المتخصصة في إدارة المال العام وتحديث الدولة. ويندرج هذا الإصدار ضمن توجهات المعهد بتسهيل الوصول إلى المعلومة، وسياسته الهادفة إلى تعزيز إلمام المواطنين بهذه المواضيع وإلى رفد النقاش حول السياسات العامة بمادة علمية جدية تساهم في إطلاق حركة تجدد في الثقافة المالية والاقتصادية وقيم الخدمة العامة.

نشرة صادرة عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

يُمكن إرسال مقالاتكم بواسطة البريد الإلكتروني على العنوان التالي:

institute@finance.gov.lb

هاتف: +٩٠٤٢٥١٤٩ - ٥٠١/٤٢٥١٤٧

فاكس: ٠١/٤٢٦٨٦٠

الإشراف العام: ليا المبيخ بساط

رئيس التحرير: باسم الحاج

شارك في هذا العدد: جنان الدويهي، هلا قمبريس،

رولا درويش، ساين حاتم، بسمة عبد الخالق، مايا

بصيص، سوزان أبو شقرا وجوزيان شبلي.

تصميم وتنفيذ: دوللي هاروني

طباعة: Dar El Kotob - DOTS



and is copyrighted work

IOFLebanon



IOFLebanon



Institut des Finances Basil Fuleihan



Des mesures inévitables

Si l'ensemble de mesures fiscales approuvé par le parlement libanais vise à financer la grille des salaires en mobilisant les ressources financières nécessaires à l'octroi de ce droit incontesté aux fonctionnaires, ces mesures sont à priori inéluctables, et non uniquement pour financer la grille. Les finances publiques au Liban accusent d'un grave déficit depuis plusieurs années et la part des dépenses continue d'augmenter. Confrontés à des situations similaires les gouvernements ont généralement recours à des solutions radicales destinées à contre-carrer la crise, à protéger le citoyen et son niveau de vie, comme cela a déjà été le cas dans plusieurs pays. Cependant au Liban, aucune mesure fiscale n'a été adoptée au cours des douze dernières années pour palier au déséquilibre financier. Nous sommes ainsi parvenus à une impasse, qui nous incombe à tous de trouver des solutions et de faire face à nos responsabilités. Il était donc impératif d'être courageux, et de ne pas maintenir le statu quo, au risque de graves conséquences pour tous. Dans ce contexte, les nouvelles mesures fiscales sont aujourd'hui l'une des étapes incontournables de rééquilibrage des comptes publics, en marge d'un réel effort de rationalisation des dépenses et du déficit accumulé. Dans notre réflexion, nous avons veillé à ce que ces mesures soient les plus égalitaires possibles et en effet, 87% d'entre elles n'affectent pas les personnes à revenus limités. Nous n'avons pas hésité à prendre des décisions difficiles, dans les meilleures conditions possibles. Nous invitons aujourd'hui l'ensemble des parties prenantes à assumer aussi leur responsabilité et d'œuvrer à la prospérité de notre pays.

Le ministre des Finances
Ali Hassan Khalil

Numéro 63 | Octobre 2017 | www.institutdesfinances.gov.lb

Jean-Marc CHNEIDER

La fonction publique libanaise dispose d'agents publics d'un niveau de formation et d'expertise élevé



Jean-Marc CHNEIDER

A l'issue de la nomination de la DGAFP à la tête de la Direction des Ressources humaines de l'Etat, M. Jean-Marc CHNEIDER, Chef du bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale à la DGAFP, a fait une visite au Liban afin d'approfondir la coopération bilatérale autour de thématiques de gouvernance, de modernisation des RH et de formation. Lors de son passage à l'Institut, l'équipe de « Hadith el Malia » a saisi l'occasion de lui poser quelques questions, dans une rencontre exclusive.

La nouvelle DRH de l'Etat
La DRH de l'Etat en France a été confiée à la DGAFP suite à la publication du décret 2016-1804. Pouvez-vous nous en parler plus ? Et quel impact aurait cette décision sur la gestion des Ressources Humaines de l'Etat en France pour les années à venir ?

Je suis chef du Bureau de la prospective, de la professionnalisation RH et de l'expertise européenne et internationale au sein de la DGAFP, la nouvelle DRH de l'Etat en France. Cette « DRH groupe » s'est mise en place au cours des derniers mois de manière à disposer d'une tête de réseau interministérielle sur les ressources humaines et de faciliter la

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

Suite page 2

Éditée par :

معهد باسل فليحان
المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Fuleihan



Sommaire GIFT-MENA Extraordinary General Assembly: A roadmap to institutionalize the network
Measuring return on investment
La gestion du changement... organisationnel
Halte au mépris de l'État libanais !

3
4
5
6

Suite de la page 1

mise en œuvre d'une stratégie qui soit partagée, entre l'Etat employeur et les différents départements ministériels (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-drh-de-letat-infographie>). Dans le cadre des Etats généraux des services publics que le Gouvernement français va lancer à la rentrée, la DGAFP va réfléchir, principalement avec les agents, mais sans exclure les usagers, à un cadre de travail modernisé et innovant qui les implique pleinement en les questionnant sur leurs attentes en matière de transformation de l'action publique.

Au niveau RH, nous souhaitons notamment favoriser la simplification administrative, l'harmonisation des pratiques de gestion RH, la diffusion des meilleures pratiques de qualité de vie au travail, un référentiel commun des filières métiers, des parcours professionnels diversifiés et de la mobilité, une approche de la formation qui soit véritablement interministérielle. Outre la consultation des agents, j'ajoute enfin que nous sommes sensibles à enrichir la stratégie RH d'une dimension non seulement prospective, avec la mise en place d'un conseil d'orientation (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/conseil-dorientation-de-la-fonction-publique-a-tenu-premiere-reunion-26-avril-2017>), mais également d'une dimension comparative, avec la diffusion des meilleures pratiques européennes, internationales et celles du secteur privé. Donc, c'est une nouvelle dynamique qui se met en place dans la fonction publique française pour les Ressources Humaines.

Vers plus d'individualisation de la gestion des RH

Renforcer la qualité de la gestion des ressources humaines de l'Etat est un enjeu majeur de la modernisation de l'action publique et l'efficacité de l'Etat. Quelles leçons pourrait-on tirer de l'expérience française, et comment la gestion par compétences pourrait porter ses fruits ? En d'autres termes, comment mesurer le retour sur investissement ?

Le sujet des compétences est absolument central : il ne s'agit pas d'opposer fonction publique de carrière et métiers de la fonction publique, mais en même temps, il nous faut développer une dimension de gestion prévisionnelle des compétences et un recrutement plus diversifié afin d'attirer les meilleurs profils aux postes les plus adaptés aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Cette idée des compétences est centrale; elle se traduit par une meilleure définition des métiers de l'Etat grâce au répertoire interministériel, à l'organisation de parcours professionnels et d'une politique de formation continue qui s'y rattache et qui permet la mobilité professionnelle des agents. C'est la raison pour laquelle nous avons restructuré un département qui va s'occuper de ces questions de manière cohérente. C'est l'un des leviers de l'attractivité de la fonction publique: valoriser les compétences, favoriser le développement de nouveaux savoirs et ainsi permettre la construction de parcours professionnels à travers un accompagnement personnalisé d'une part, et grâce au développement de véritables SIRH d'autre part.

La mission

Objet de la mission

L'objet de notre mission s'inscrit dans le cadre d'un accord de coopération ministériel franco-libanais signé en 2014. Il s'agissait de faire un point d'étape sur les actions réalisées dans le cadre de cet accord, avec l'Institut des Finances notamment. Lors de cette mission a également été préparée de manière commune l'organisation d'un séminaire national au Liban auquel nous participerons, avec nos partenaires de l'Institut, de l'Omsar, du BTVL, et des différents ministères et qui se déroulerait à priori fin novembre 2017. C'est vraiment un temps fort pour valoriser les travaux conduits et réfléchir à des thématiques innovantes qui pourront être approfondies dans la perspective de la

signature d'un nouvel accord. En effet, l'accord actuel arrive à son terme et nous souhaitons, à la demande des partenaires libanais, et avec le soutien de l'Ambassade de France au Liban, le renouveler afin d'approfondir la coopération autour de thématiques de gouvernance, de modernisation RH et de formation. Bien entendu, la participation de l'Institut des Finances en tant que signataire - à travers le ministère des finances - constituerait un véritable atout dans la valorisation de la coopération avec la DGAFP (rattachée depuis la mise en place du nouveau Gouvernement au ministère de l'Action et des Comptes Publics).

La Fonction publique libanaise Le Liban se situe dans un contexte fragile, commun aux pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Quelles recettes, selon vous, pour recréer une fonction publique compétente qui garantisse une qualité de service public dans cette région ?

La fonction publique libanaise dispose d'agents publics d'un niveau de formation et d'expertise élevé, notamment en matière de gouvernance et de ressources humaines. En témoignent notamment la forte expertise et le dynamisme de l'Institut des Finances qui est aux meilleurs standards internationaux, avec lequel nous avons de nombreuses réflexions et d'échanges à mener à la fois au niveau des méthodes, des savoir-faire et du travail en réseau, comme nous l'avons d'ailleurs évoqué au cours de l'entretien avec sa directrice, Mme Lamia Moubayed. Si l'on veut réussir le changement, il s'agit à mon avis de valoriser le travail interministériel et d'accorder une attention particulière à trois facteurs-clés : la politique de formation, la gestion prévisionnelle des compétences et la culture managériale des cadres.

Sur ces questions de formation et d'expertise en ressources humaines, le Liban et la France ont beaucoup de compétences à partager pour pouvoir, au bénéfice de tous, développer cette modernisation, qui est cruciale aujourd'hui, pour un Etat efficace au service de ses citoyens.

Les trois facteurs-clés pour réussir le changement : la politique de formation, la gestion prévisionnelle des compétences et la culture managériale des cadres

© Institut Des Finances Basil Fuleihan

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

and is copyrighted work.

GIFT-MENA Extraordinary General Assembly: A roadmap to institutionalize the network

The GIFT-MENA Network of Civil Service Training Schools and Institutes held its Extraordinary General Assembly in Salalah, in the Sultanate of Oman, on the 23rd and 24th of August 2017.



A panel at the GIFT-MENA general Assembly



A view of Salalah, in the Sultanate of Oman, at night

The event was hosted by the Chamber of Commerce and Industry of the Dhofar Governorate, and organized in collaboration with the Arab Institute of Planning in Kuwait and the French Ministry of Europe and Foreign Affairs.

More than fifty network members representing 11 member institutions and 5 partner organizations participated to the meeting and discussed a roadmap and a medium term action plan (2017-2020) to institutionalize the network and streamline its offer of services, in an effort to improve its governance and institutional capacity.

The discussed strategy was based on two studies conducted by subject-matter experts and aligned to the priorities expressed by the various governments of the region as well as to the recent Sustainable Development Goals (SDGs), and in particular to Goal 16 targeting Peace, Justice and Strong Institutions.

The meeting also offered a unique occasion for schools of government and their partners to share experiences and innovative practices in building the public sector's capacities for governance and sustainable development, with presentations of innovative programs and initiatives delivered by representatives of Bahrain, Morocco, Palestine, Sudan and France.

Following discussions, the General Assembly concluded to the launch of the legal

procedure aimed at registering the network as a nonprofit non-Governmental Organization, according the legislation of the Republic of Lebanon and approved the resource mobilization strategy.

Following discussions, the General Assembly:

- Concluded to the necessity to move forward and institutionalize the network; and
- To preserve the independence of the network;
- Decided to launch the legal procedure aimed at registering the network as a nonprofit non-Governmental;
- Organization, according the legislation of the Republic of Lebanon;
- Advised to maintain existing partnerships and seek to consolidate and institutionalize them once the network is officially established;
- Approved the resource mobilization strategy that will be launched following the successful completion of the legal procedure (document attached)

The two reports presented by the experts, pertaining to the legal review and to business development and resource mobilization, are an integral part of the present Minutes of Meeting.

The Business Development and Resource Mobilization Strategy provided technical advice and recommendations to GIFT-MENA

members for consolidating the networks' position in the region and streamline its offer of services to meet the new challenges face by public administrations across the Arab world. The report put forth the quality of services offered in 10 years of activity as well as the role played by the network in enabling collaboration among schools of government in the Arab world beyond the usual institutional, cultural and functional boundaries.

It proposed two main directions forward:

- The first suggested working in "continuity" of what was already achieved and only adjust the offer of services, based;
- The second recommended a more "disruptive" approach that would consist of developing a wide range of new activities and expertise.

The report also advocated for the enhancement of the Secretariat's capabilities and laid down a resource mobilization strategy on the medium and long term.

The Legal Review provided a comparative analysis of all institutional options available across the Arab world to establish the network as a legal entity. Four countries were shortlisted for meeting the requirements set by the network: Comoros Islands, Kuwait, Lebanon and Morocco.

An updated governance structure was also proposed to enhance the decision-making and reporting processes in the future.

Measuring return on investment

In an interview with “Hadith Al Malia”, Jacqueline Moukheiber, Managing Partner of Leap Consult, explained that the Return on Investment (ROI) Methodology “is a scalable and systematic approach to program evaluation”. It’s “the most used and implemented comprehensive evaluation system in the world”. “The importance of measuring the ROI of programs for the public sector stems from the increasing need for accountability”, she said.



Jacqueline Moukheiber (left): ROI is a scalable and systematic approach to program evaluation

Who is Jack Phillips and why has he standardized the methodology of ROI?

Jack J. Phillips, Ph.D. is the Chairman of ROI Institute, Inc., and a world-renowned expert on accountability, measurement and evaluation. He has received several awards for his books and work. On three occasions, “Meeting News” named him one of the 25 most powerful people in the Meetings & Events Industry, based on his work in ROI. The Society for Human Resource Management presented him with an award for one of his books, and honored a Phillips ROI Study with its highest award for creativity, and the Association for Talent Development in the United States gave him

its highest award-Distinguished Contribution to Workplace Learning and Development for his work on ROI. His work has been featured in the Wall Street Journal, Business Week and Fortune magazine. Jack consults regularly with clients in the private and public sector in over 65 countries. The ROI Methodology is a scalable and systematic approach to program evaluation. Using a process model, five-level framework and operating standards to capture performance metrics from simple satisfaction scores to financial impacts, the methodology enables professionals to collect appropriate data to report performance of a variety of initiatives and program types. The ROI

Methodology generates both qualitative and quantitative data. It provides techniques to isolate the effects of the program from other influences-resulting in credible metrics as well as ROI reports that are accepted by financial executives and stakeholders. With over 5,000 organizations using this process, the ROI Methodology is the most used and implemented comprehensive evaluation system in the world. The ROI Methodology not only provides the capability to evaluate program performance, but also improves the design of programs for optimal impact. A focused and practical approach, the process is grounded in conservative standards and a cost effective approach to evaluation. ROI Institute, Inc., founded in 1992, helps organizations evaluate the success of projects and programs, including measuring the financial return on investment (ROI) by providing workshops, consulting, coaching, hosting briefings and presentations, researching and benchmarking. The ROI Institute operates through a network of partners and associates in the USA and in over 60 countries.



The Mission of the ROI Institute is to develop, refine and support the use of the ROI Methodology in all types of applications and settings by building serious capability in individuals who become Certified ROI.

How you can implement ROI in public sector? Is there any worldwide success story?

The ROI Institute has in fact published a book with 10 real case studies on Measuring the ROI in the Public Sector. In partnership with the International Personnel Management Association (IPMA), the ROI Institute approached several public sector organizations globally. Many public sector organizations are still struggling with how to convert data to monetary value and how to isolate the impact of a specific project.

What benefits are to be gained from the collaboration with the IOF for the public sector?

The importance of measuring the ROI of programs for the public sector stems from the increasing need for accountability. Some of the main factors driving this are:

- Pressure from taxpayers to show how government funds are being used
- Government regulation requiring accountability
- Privatization of government sector
- A consistent lack of results or alignment with respect to project impact and purpose
- The appointment of government officials with a business mindset and background
- The increasing cost of projects and programs and the challenges placed on government budgets

The IOF's mission to enhance the capabilities of public servants is in alignment with the ROI Institute mission that leads to a natural compatibility flow.

What is the importance of ROI in training today?

The Conference Board's CEO Challenge® 2015 reports that Human Capital remains top of mind for CEOs. CEOs explain that organizational growth is possible when human capital programs are in place. The Human Resource function as a whole continues to fail in demonstrating results that resonate with stakeholders (Harvard Business Review July/August 2015 "It's time to blow up HR and Build Something New"). HR programs need to be aligned to what matters to the organization: operational excellence, customer relationship, innovation, and sustainability. Human Resource Development is a significant target in this debate. Billions of dollars are spent on training and development annually - huge investments which need to yield results! The ROI Methodology links the program to the business need from the onset and planning phase-a step that is critical to assess performance issues and hence business objectives. Training, counter to many thoughts, is not the solution to all business problems. In fact, a large majority of issues can be resolved with non-training solutions. The ROI Methodology helps professionals look for and understand precisely the organizational needs and root causes of issues. Moreover, the result-based approach recognizes the importance of including economic contributions of programs. It is outcome rather than activity focused. Hence, the definition of value is changed and ROI as a measure of value is very compelling and resonates well with senior executives and economic decision-makers.

La gestion du changement... organisationnel



Parmi les thèmes très à la mode en gestion, le changement organisationnel est sans doute en tête de liste. On connaît bien le refrain : les organisations doivent changer, se transformer, s'améliorer et s'adapter. Pourquoi ? Parce que l'environnement, qu'il soit social, économique, technologique, etc., ou le contexte dans lequel elles évoluent change et que, si on

accepte l'idée selon laquelle une organisation, pour survivre et se développer, doit s'adapter à son environnement, les organisations n'ont guère le choix de changer !

Difficile d'être totalement en désaccord avec cette proposition, sauf qu'il serait naïf de croire que la réalité des organisations obéit à une forme d'automatisme en termes d'adaptation à leurs environnements changeants. Tous les changements dans l'environnement des organisations ne les interpellent pas toutes au même degré et de la même manière. Pensons par exemple aux Américains qui ont imposé il y a quelques années une surtaxe à l'importation du bois d'œuvre canadien. Certaines entreprises canadiennes n'y survivront pas alors que d'autres réussiront à s'adapter à la situation (en réduisant leurs coûts de production par exemple). Cette décision américaine affecte différemment d'autres types d'organisations tel le ministère canadien du commerce extérieur ou le ministère québécois des ressources naturelles qui doivent repenser leurs stratégies. Et que dire du contexte de crise financière et économique qui a commencé à affecter le monde entier dès l'automne 2008 et des changements divers et souvent majeurs que cette crise induira pour les entreprises et les gouvernements ?

Ceci nous amène à suggérer qu'une organisation « intelligente » doit idéalement franchir quatre grandes étapes au regard de la gestion du changement. Premièrement, elle doit identifier les changements qui sont susceptibles d'avoir un impact sur elle. Des activités de veille stratégique ou d'analyse systématique de l'environnement concourent à la réalisation de cette première étape. Une seconde étape consiste à comprendre comment cet impact va agir sur l'organisation. Perdra-t-elle une partie de son marché ou est-ce que ça remettra en question certaines de ses façons de faire ? Troisièmement, quels changements l'organisation doit initier en son sein pour faire face à cet impact ? Doit-elle concevoir et mettre en marché un nouveau service ou doit-elle repenser un processus de travail en le rendant conforme à une norme internationale (telle ISO) ? Enfin, la quatrième étape est de planifier l'introduction concrète du changement (qui doit faire quoi, quand, avec quelles ressources et selon quelle séquence ?).

Mohamad Seif Edine

Contrôleur des engagements des dépenses

Halte au mépris de l'État libanais !

■ Par Lamia MOUBAYED BISSAT

Peut-on croire encore en l'action publique au Liban ? Voilà une question à laquelle nombre de citoyens répondent aujourd'hui par la négative, souvent avec virulence. Ce qui leur vient d'abord à l'esprit, à l'exception des moments forts de la victoire du jurd, ce sont les carences de l'action publique qui semble plus briller par son absence que par ses réalisations.

Une absence que l'écrasante majorité d'entre nous subit quotidiennement, dans nos villes aux trottoirs étroits juchés d'ordures, sur nos routes cabossées et continuellement encombrées, jusque dans nos maisons que l'on peine à approvisionner en eau et en électricité... Et si l'on sort des villes pour un peu d'air frais, c'est notre santé que l'on met en péril : nos eaux sont si polluées que certaines parties du littoral devraient probablement être interdites au public, et nous déjeunons en famille dans de charmants restaurants n'ayant pas vu l'ombre d'un contrôle sanitaire depuis des années... Que dire de nos écoles publiques, de notre système de santé ? Que dire de la signalétique routière aléatoire ? Que dire de l'action publique dans un pays dont les citoyens subissent jour après jour, de manière si flagrante, le mépris de leurs élites politiques ? Mépris auquel les citoyens répondent, c'est de bonne guerre, par le mépris de l'État. Or, c'est là que l'on se trompe de cible !

Tenir le cap

Il est vrai que notre pays doit faire face depuis quelques années à plusieurs crises majeures dont les effets négatifs semblent se renforcer les uns les autres. Une crise politique tout d'abord, les partis au pouvoir ne se situant nullement dans une logique d'efficacité collective, mais plutôt dans une logique de

renforcement du pouvoir et de répartition du « butin ». Rappelons à cet égard que le système de gouvernance confessionnelle coûte annuellement 9% de notre PIB, selon le Diagnostic systématique du pays établi par la Banque mondiale en 2015. Viennent ensuite la crise des réfugiés, la menace terroriste et sécuritaire, le boom de la pauvreté (avec déjà plus de 28 % de la population vivant avec moins de 8,60 dollars par jour, selon l'Administration centrale des statistiques, et ce avant la crise syrienne), la crise écologique et enfin la crise de confiance des investisseurs et des citoyens à l'égard de la fonction publique, perçue comme trop coûteuse et inefficace...

Oui, bien sûr, l'efficacité des services publics pâtit de cette crise multifactorielle, et l'on estime aujourd'hui à 2,5 milliards de dollars le budget additionnel nécessaire pour rétablir les services publics à leur niveau d'avant 2011. Or, ceux qui sont appelés à gérer au quotidien ces services, ce sont les cadres de la fonction publique. Des cadres qui gouvernent à vue, sans budget voté depuis 2006 - une contrainte que nous espérons voir se dissiper avec le vote promis du budget 2017. Des cadres à qui l'on demande de faire plus avec moins, de répondre à l'urgence, tout en pensant l'avenir, la sortie de crise et la modernisation... Dans ce contexte, comment tenir le cap ?

Au cours des dernières années, l'action publique a pourtant su se maintenir, nous permettant d'éviter le naufrage, portée par quatre valeurs fondamentales : solidarité, résilience, continuité et diversité. Nous avons su rester solidaires de nos voisins et des peuples avec qui nous partageons notre histoire et notre avenir. Nos capacités de résilience ne cessent de surprendre : le

Liban ploie, mais il n'a pas cédé. Malgré le manque cruel de moyens et de ressources, le système continue d'exercer ses fonctions régaliennes et de résister aux pressions. Enfin, selon certains spécialistes, la représentativité des confessions au sein de la fonction publique n'a pas été que nuisible. En jouant la carte de la diversité, cette représentativité des confessions a permis au système de ne pas exploser.

Idée d'avenir

Solidarité, résilience, continuité et diversité ; ces valeurs n'auraient pu être portées sans la détermination des agents publics. N'oublions pas que nombre de femmes et d'hommes œuvrant au service de l'État s'investissent bien souvent au-delà de leur devoir, y consacrant toute leur énergie, y sacrifiant les meilleures années de leur vie et, parfois, leur propre vie. De quoi tordre le cou au préjugé tenace du fonctionnaire fainéant, incompetent, corrompu ou soumis. Au fil des années de travail au sein de l'Institut des finances Basil Fuleihan et de mes rencontres avec de hauts fonctionnaires, j'ai perçu toute la difficulté de concilier l'esprit des accords politiques et le souci de l'efficacité de l'appareil de l'État, par sa « domination légale rationnelle », pour citer Max Weber. C'est pourquoi j'affirme que l'on se trompe de cible lorsque l'on opte pour le mépris de l'État ! S'il paraît légitime de mépriser une poignée d'individus sans éthique, si l'on est en droit de condamner leur mauvais exercice du pouvoir, le mépris de l'État fait en réalité le lit de l'effondrement du système et met en péril la stabilité d'un pays.

Les citoyens libanais souhaitent une classe politique éthique et réclament des administrations plus efficaces et moins onéreuses.



Des hommes et des femmes recrutés pour servir sans s'asservir. Or, une administration performante passe nécessairement par une gestion rationnelle des recrutements, des formations et des processus de carrière. Plus les procédures sont adaptées, réfléchies, incorruptibles, plus les standards des services au citoyen sont de qualité. Et le contrat social devient un contrat de confiance. Or, quand on ignore cette logique, vertueuse et cartésienne, qu'on dénigre les valeurs du mérite et de l'équité, les institutions sont poussées à l'échec. Dans ces conditions, les investissements fuient, l'économie stagne, le malaise social s'aggrave, les tensions montent, et chacun sait que le partage d'un gâteau se fait au couteau.

Veiller à ce que ce capital humain reste la clé de voûte de la bonne gouvernance : c'est en partie le rôle des écoles du service public appelées à reprendre leur juste place. Malheureusement, ces écoles sont reléguées au second rang au sud de la Méditerranée et mal connues du citoyen. Au fil de l'histoire, les sociétés ont appris que ni paix ni progrès durable ne se font sans un État développeur et sans grands commis de l'État. Même si le chemin est semé d'embûches, que les difficultés sont énormes, nous nous devons de réclamer des administrations flexibles, entreprenantes, décloisonnées, à l'image du Libanais. Nous nous devons de mieux connaître notre État et d'y croire. Parce qu'il est notre bien commun le plus précieux. Qu'il fait partie de notre avenir. Que l'État est une idée qui a de l'avenir.

**Directrice de l'Institut des finances
Basil Fuleihan, chevalier de l'ordre
national de la Légion d'honneur français**

Ms. Bissat nominated on the committee of experts on public administration (CEPA) of ECOSOC



Lamia Moubayed Bissat

The United Nations Economic and Social Council (ECOSOC) has validated the UN secretary general's nomination of the director of the Institut des Finances Basil Fuleihan, Ms. Lamia Moubayed Bissat, to serve on the committee of experts on public administration (CEPA). The new appointment is effective for a term of 3 years and seven months, beginning on 1 January 2018. It is worth mentioning that this is the first time a Lebanese expert has been nominated to be part of this committee. In addition to her current job leading the Institut, Moubayed will contribute to this high-level committee comprising 24 world-renowned experts who meet annually at the UN headquarters in NY. The committee is responsible for supporting the work of ECOSOC in the promotion and development of public administration and governance among member states, notably in relation to the 2030 agenda for sustainable development and in support of the implementation and progress reviews of the SDGs.

Bibliothèque des Finances

Le control fiscal : aspects pratiques et actualités / Jean Bublot.- Belgique : Anthemis, 2015



En prévoyant une nouvelle réforme fiscale, l'accord gouvernemental entend rétablir la compétitivité des entreprises belges vis-à-vis des pays voisins.

Pour atteindre cet objectif, le gouvernement souhaite notamment augmenter le pouvoir d'achat des travailleurs en réduisant la (para)fiscalité sur le travail, combattre la fraude fiscale en poursuivant ses promoteurs afin d'assurer une concurrence fiscale loyale dans tous les secteurs d'activité, rendre le système belge attrayant pour les investisseurs et compréhensible pour les contribuables grâce à plus de transparence, etc.

Dans ce contexte, les différentes contributions de cet ouvrage font le point sur les aspects pratiques et les actualités de terrain du contrôle fiscal. Sont ainsi étudiés :

- le contrôle et les pouvoirs d'investigations en matière d'impôts sur les revenus ;
- le contrôle et les pouvoirs d'investigations en matière de TVA ;
- la fiscalité et le secret professionnel pour les avocats et les autres professions couvertes par le secret professionnel ;
- l'échange international d'informations en matière fiscale et ses conséquences pratiques au niveau du contrôle.