طـرق إدارة المرفق العام البلـدي ودورها في تحسين الخدمة العمومية في الجـزائـــــر

عساسي ناصـــــــــــر
assassinacer83@gmail.com
جامعة جيلالي بونعامة – خميس مليانة

الملخص :

تسعى البلدية في الجزائر إلى تحسين وتطوير نوعية الخدمات العمومية التي يقدمها المرفق العام البلدي من خلال التركيز على المواطن وعلى جودة الخدمة المقدمة له بصفة دائمة ومستمرة ، سواء عن طريق إدارة هذا المرفق مباشرة عن طريق البلدية عبر أسلوبي الإستغلال المباشر أو المؤسسة العمومية البلدية أو إدارته عبر مختلف صور أسلوب التفويض عبر تمكين القطاع الخاص من ذلك لتجاوز إختلالات التسيير العمومي المحلي من جهة وتسهيل عملية إستغلال المرفق العمومي والإستفادة من تجارب وخبرات الخواص والإستثمار في مواردهم البشرية والمالية من جهة أخرى ، كل ذلك لتقريب المواطن من المرفق العام البلدي وحصوله على خدمات لائقة بسرعة وكفاءة في جميع المجالات .

الكلمات المفتاحية : المرفق العام البلدي ، الخدمة العمومية ، التسيير العمومي، تفويضات المرفق العام البلدي ، القطاع الخاص .

Résumé:

La municipalité d'Algérie cherche à améliorer et à développer la qualité des services publics fournis par le service public municipal ’ En mettant l'accent sur le citoyen et sur la qualité du service qui lui est fourni de manière permanente et continue ; de gestion de service public à travers la municipalité par la gestion directe ou par l’entreprise public communale ; et a travers les différentes modalités de gestion par Délégations de service public au profit de secteur prive ; tout cela pour rapprocher le citoyen de service public et obtenir des services décents rapidement et efficacement dans tous les domaines..

Mots-clés: service public municipal, service public, gestion publique , Délégations de la service public , Le secteur privé .

مقدمة :

يتعلق موضوع هذه الورقة البحثية بالطرق المختلفة لتسيير المرافق العمومية البلدية ودورها في تعزيز الخدمة العمومية على المستوى المحلي في الجزائر ، حيث أنه مما لا شك فيه أن البلدية هي المحرك الأساسي للتنمية المحلية على مستوى إقليمها الجغرافي وفي جميع المجالات المتعلقة بالشأن المجتمعي في مستوياته الإقتصادية والإجتماعية ، وهو ما يظهر جليا في تنوع وتعدد المرافق العمومية المحلية البلدية والتي تعددت معها طرق تسييرها من أسلوب القطاع العام أي عن طريق البلدية وما واجهه من مشكلات تقنية من جانب التسيير والتمويل بفعل إزدياد وتشابك وتعقد وظائف ومهام البلدية موازاة مع تطور الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية المصاحبة للتحولات العالمية والإقليمية والمحلية ، إلى فتح المجال أمام المتعاملين الخواص للتخلص من أعباء الإدارة البلدية ومشاكل وإختلالات التسيير العمومي المحلي من جهة والإستفادة من تجارب وخبرات الخواص والإستثمار في موارده البشرية والمالية عبر أسلوب تفويضات المرفق العام البلدي للقطاع الخاص لإدارته بمختلف الصيغ المتاحة في إطار التسيير التشاركي لهذه المرافق أو ما يطلق عليه في العلوم السياسية بمقاربة " **الديمقراطية التشاركية** " من خلال تمكين القطاع الخاص من التدبير المشترك للشأن العام محليا بما في ذلك تدبير المرفق العام البلدي، ما من شأنه أن يصب في تحسين أداء المرفق العمومي عبر الآليات المتنوعة لسيرورة وإستغلال المرافق العمومية البلدية وفقا لأسلوب التفويض وإنعكاس ذلك على الخدمات العمومية المقدمة للساكنة المحلي بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية .

لذلك، سيتمثل الهدف من هذه المداخلة في تبيان أن كفاءة وفعالية إدارة المرفق العام البلدي من شأنه تطوير وتحسين جودة الخدمة العمومية وترشيد الأداء العمومي للمرافق العمومية المحلية من خلال أنماط التسيير والإستغلال والإدارة المتنوعة سواء من جانب القطاع العام أو القطاع الخاص من خلال تفعيل عملية تفويض المرافق العمومية البلدية بعيدا عن التعقيدات الإدارية وسوء التسيير المحلي ،وبالتالي جعل المواطن في صلب أولويات البلدية في ظل التنظيم الإداري اللامركزي القائم في محاولة لتقريب المواطن من المرفق العام البلدي وحصوله على خدمات لائقة بسرعة وأداء في المستوى وبصفة مستمرة ودائمة .

كما وتسعى الدراسة لتحقيق جملة أهداف مهمة أبرزهـــا:

ـ تسليط الضوء على المرافق العمومية البلدية التي تضمنها القانون 10/11 المتعلق بالبلدية .

ـ إبـــراز مختلف أنمـــاط تسيير المرافق العمومية البلديـــة في الجزائـــر .

ـ واقع الخدمـــة العموميـة في الجزائـــــــر .

ـ تشريح أبرز العقبات التي تعيق دور المرافق العمومية البلدية في تحسين الخدمة العمومية في الجزائـــر .

ـ إستراتيجيات تفعيل تسيير المرفق العام البلدي وتجاوز التعقيدات والعقبات لتحسين جودة الخدمة العمومية.

وهذا ما يجعلنا أمام إشكالية بحثية جوهرية يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن تفعيل أساليب إدارة المرافـق العمومية البلدية وصولا لتقديم خدمـة عمومية ذات جـــودة في الجزائـــــــر ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية جملة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي أنواع المرفق العـــام البلدي في الجزائـــر حسب قانون البلدية رقم 10/11 ؟
- ماهي الصور المختلفة لإدارة وتسيير المرافق العمومية المحلية البلديـــة في الجزائـــر ؟
- ماهو واقع الخدمة العمومية التي يقدمها المرفق العام البلدي في الجزائر في الوقت الراهـــن ؟
- ماهي التحديات والعراقيل التي تواجه أنماط إدارة المرفق العام البلدي في الجزائـــر في الوقت الراهن ؟
- كيف يمكن تجاوز جملة تحديات ومعوقات تسيير المرافق المحلية البلدية في الجزائر وتحسين جودة الخدمـــة العمومية مستقبلا ؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

لايمكن تحقيق خدمة عمومية ذات جودة وفاعلية على المستوى المحلي إلا بالإستغلال الأمثل والفعال للمرافق العمومية البلدية عبر الأنماط المختلفة المتاحة لتسييرها .

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- تتعدد أنماط تسيير المرافق العمومية البلدية بتعدد المرافق البلدية وخدماتها العمومية المقدمة للجمهـــور .
- تقف جملة من القيود والعراقيل المتعددة عائقا أمام فعالية أنماط تسيير المرفق العام البلدي المختلفة مايؤثر سلبا على جودة وفاعلية الخدمة العمومية المقدمة للمواطن الجزائري محليا .
- لا يمكن تحسين الخدمة العمومية المقدمة للجمهور إلا بتفعيل مختلف صور تسيير المرافق العامة البلدية عبر تجاوز مختلف القيود والعراقيل .

إن معالجة الموضوع محل الدراسة " **طـــرق إدارة المرفق العـــام البلـدي ودورها في تحسين الخدمـــة العمومية في الجزائـــــر**" يقتضي منا ضرورة الوقوف على المحاور التالية بالدراسة:

المحـور الأول : المرفق العام ، الخدمة العمومية : تأصيل مفاهيمي .

المحور الثاني : أنماط تسيير المرفق العـــام البلدي في الجزائـــر .

الفرع الأول : المرافق العمومية البلديـــة في الجزائـــــر .

الفرع الثاني : طرق تسيير المرافق العمومية البلدية في الجزائـــــر.

أ ــ الإستغلال المباشر للمرفق العام البلدي .

ب ــ المؤسسة العمومية البلدية .

ج ــ تفويضات المرفق العام البلدي .

المحـور الثالث : واقع الخدمة العمومية على المستوى المحلي في الجزائـــر .

المحور الرابـــع : تحديات أساليب إدارة المرافق العمومية البلديـــة في الجزائـــر في الوقت الراهـــــن .

المحور الخامس: آليات تفعيل أنماط إدارة المرفق العام البلدي من أجل تحسين الخدمة العمومية مستقبلا.

المحـــور الأول : المرفق العام ، الخدمة العموميـــــة : تأصيل مفاهيمي .

أولا : المرفق العـــــــام .

يعرف المرفق العـام أو المرفق العمومي بأنه ذلك النشـاط الذي تتولاه الدولـة أو الأشخاص العامة الأخرى مباشرة أو تعهد به لآخرين كالأفراد أو الأشخاص المعنوية الخاصة ولكن تحت إشرافها ومراقبتها وتوجيهها وذلك لإشباع حاجات ذات نفع عام تحقيقا للصالح العام ، أو هو مشروع يعمل بإطراد وإنتظام تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور مع خضوعه لنظام قانوني معين . (01)

كما يعرف المرفق العام على أنه كل نشاط أو خدمة تنشؤها الدولة أو ترعاها خدمة للصالح العام بحيث لا يكون ناجعا إلا إذا خدم الصالح العام ولبى حاجيات المواطن بالدرجة الأولى في ظل إحترام القوانين والتنظيمات، ويلتزم المرفق العام بالإستعمال الفعال للموارد والوسائل المادية مع خضوعه للسلطة العامة. (02)

أما المرافق العمومية المحلية فيقصد بها المرافق التي يتعلق نشاطها بتقديم خدمات لمنطقة أو إقليم معين من أقاليم الدولة ويعهد بإدارتها إلى الوحدات الإدارية المحلية كالبلدية مثلا وغيرها من المرافق التي تشبع حاجات محلية (03) أو مايطلق عليها حسب قانون البلدية الجزائري بالمصالح العمومية البلدية المحلية والتي سيتم التطرق إليها لاحقا بالتفصيل ، كما تتميز المرافق المحلية بالتنوع والإختلاف في أساليب إدارتها بحكم تنوع وإختلاف كل إقليم تمارس فيه أنشطتها .

ثانيا: الخدمة العمومية .

الخدمة العمومية هي تلك الخدمة التي تعد تقليديا خدمة فنية ، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كإستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام .

وتعني كلمة " عامة" الشمول فعند الحديث عن المصلحة العامة لجماعة ما فإن المقصود بتلك المصلحة التي تهم كافة أفراد تلك الجماعة وليس جزءا منهم أو أحدهم فقط ، ومع وجود الدولة كأعلى وأكبر مؤسسة في المجتمع، أصبحت كلمة عامة عادة ما تصرف إلى كل مايتعلق بهذه المؤسسة ككل ، أي أنها تدل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام . (04)

المحـــور الثاني : أنمـــاط تسيير المرفق العـــــام البلدي في الجزائـــــر .

قبل تناول مختلف الأساليب لإدارة المرافق العمومية البلدية في الجزائر سواء عن طريق القطاعين العام أو الخاص عبر مختلف الصور المتاحة لذلك ، نتطرق أولا إلى تحديد هذه المرافق العمومية البلدية .

الفرع الأول : المرافق العمومية البلديـــــة في الجزائـــــــر .

حدد قانون البلديـــة الجزائري المرافق العامة البلدية أو المصالح العمومية على أن تضمن البلدية سير هذه المرافق بهدف تلبية حاجات مواطنيها وإدارة مختلف أملاكها،ويمكن حصرها في ما يلي (05) :

- المياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة .
- النفايات المنزلية والفضلات الأخرى.

- الأسواق المغطاة والجوارية والموازين العمومية .
- الحظائر و مساحات توقف السيارات،المحاشر و المذابح البلدية.
- الفضاءات الثقافية والرياضة والتسلية التابعة لأملاكها.
- المساحات الخضراء.

إضافة إلى مجموعة أخرى من المرافق المحلية أو المصالح العمومية البلدية :

ـ النقل والإطعام المدرسي .

ـ المكتبات البلدية والمتاحف و قاعات السنيما.

ـ القاعات والملاعب البلدية والمسابح، الشواطئ وآماكن التخييم العائلي الغابي.

الفرع الثاني : طـرق تسيير المرافــق العمومية البلديـــة في الجزائـــــر.

يمنح القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية حرية تقرير أي بلدية لأسلوب إدارة وتسيير مرافقها العمومية البلدية على أن يتضمن هـذا الأسلوب مستوى كافيا من الجـودة وإمكانية الوصول والمساواة في حصول المواطنين على الخدمات العمومية المحلية،حيث حدد ثلاث أنماط من تسيير المرافق البلدية وهي:

أولا ــ **الإستغلال المباشـــــر** : يمكن للبلدية أن تستغل بعض من مرافقها العمومية السابقة عن طريق الإستغلال المباشر عبر مواردهـا المالية والبشرية الذاتية حيث تقوم بتسيير هـذا المرفق مهما كان نوعه ، أي تحت إشرافهـا ومتابعتها مباشرة بإمكانياتها المالية والمادية وبموظفيها وعمالها (06) وذلك بإحداث وكالات الإيرادات والنفقات والتي تقوم بتحصيل الأتاوى من الجمهور والمواطنين مستغلي بعض المرافق العمومية المستغلة عن طريق الإستغلال المباشـــــر. (07)

ثانيا ــ **المؤسسة العمومية البلديـــة** : إضافة لطريقة التسيير أو الإستغلال المباشر للمرفق العام البلدي يلاحظ اليوم زيادة في إستخدام أسلوب التسيير عن طريق المؤسسة العمومية البلدية بسبب الإستقلالية والمرونة التي يوفرها هذا النوع من التسيير ، فبالإمكان أن تنشئ البلدية مؤسسات عمومية بلديـة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية من أجل تسيير بعض مرافقها العمومية المحلية (08) بحيث تنشأ هذه المؤسسات العمومية البلدية عن طريق مداولة المجلس الشعبي البلدي مع المصادقة عليها قانونا من طرف الوالي لتسيير مرفق ما ،ويتعلق الأمر على وجه التحديد بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والدور الرئيسي الذي تلعبه في إدارة المرافق العمومية الأساسيـة والجوارية والتي لها دور هام في بعث ديناميكية التنمية المحلية.(09)

ثالثا ــ **تفويضات المرفق العـــام البلدي** : يمكن لبعض المرافق العمومية البلدية أن تكون محـل تفويض تسيير للمتعاملين الخواص (10) نظرا لإتساع صلاحيات البلديات وتعدد أدوارها ومرافقها العمومية من جهة والإختلالات التي ميزت التسيير العمومي المحلي عبر النمطين السابقين، وعليه فإن منح تسيير المرافق العمومية البلدية المحلية إلى القطاع الخاص أو المتعاملين الخواص يتم وفقا لدفاتر شروط معدة من طرف البلدية أو دفاتر شروط نموذجية صادرة عن السلطات المركزية،حيث أصبح القطاع الخاص في الجزائر فاعلا ضروريا أكثر من أي وقت مضى لايمكن إستبعاده إلى درجة حتمية إشراكه في تدبير الشأن المحلي وفقا لنموذج التسيير التشاركي للمرافق المحلية البلدية على تعدد أشكالها من حدائق عمومية وأسواق للجملة ودور للحضانة

ومصالح عمومية كالنظافة العمومية والنقل المدرسي ، لينتقل القطاع الخاص بالنموذج الجديد للتسيير وفقا للمقاربة التشاركية من مجرد الشراكة إلى عمليات التمويل والرعاية والتي تمكن من تحسين الإطار المعيشي وجودة الخدمة المقدمة للجمهور .

وبالرجوع إلى صور تفويضات المرفق العام ، فلقد حدد قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الأنماط الأربع التالية مع إمكانية أن يأخذ التفويض أشكالا أخرى :

- **الإمتيـــاز:** تعهد السلطة المفوضة للمفوض له إما إنجاز منشآت أو اقتناء ممتلكات ضروريـــة لإقامـــة المرفق العام واستغلاله وإمـــا تعهد له فقط باستغلال المرفق العـــام،يستغل المفوض له المرفق العام باسمه وعلى مسؤوليته تحت مراقبة السلطة المفوضة ويتقاضى عن ذلك أتاوى من مستخدمي المرفق العام يمول المفوض له الإنجاز وإقتناء الممتلكات وإستغلال المرفق العام بنفسه.
- **الإيجار:** تعهد السلطة المفوضة للمفوض له بتسيير مرفق عام وصيانته مقابل إتاوة سنوية يدفعها لها ويتصرف المفوض له حينئذ لحسابه وعلى مسؤوليته ، تمول السلطة المفوضة بنفسها إقامة المرفق العام ويدفع أجر المفوض من خلال تحصيل الأتاوى على مستعملي المرفق.
- **الوكالـــة المحفزة :** تعهد السلطة المفوضـــة للمفوض لـــه بتسيير وصيانة المرفق العـــام ويقوم المفوض لـه بإستغلال المرفق العـــام لحساب السلطة المفوضة التي تمول بنفسها إقـــامة المرفق العـــام وتحتفظ بإدارتـــــه.
- **التسيير :** تعهد السلطة المفوضة للموض له بتسيير أو بتسيير وصيانة المرفق العام ، ويستغل المفوض له المرفق العام لحساب السلطة المفوضة التي تمول بنفسها المرفق العام وتحتفظ بإرادته ، ويدفع أجـر المفوض له مباشرة من السلطة المفوضة بواسطة منحة تحدد بنسبة مئوية من رقم الأعمال تضاف إليها منحة إنتاجية .(11)

وفيما يلي الخصائص العامـــة المتعلقة بكل شكل من أشكال تفويضات المرافق العمومية البلدية السابقـــة :

01 / : الإمتيـــاز.

ـ يتضمن عقد الإمتياز تفويض البلدية لمرفق عام إلى مفوض له سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا عاما كان أو خاصا مثل عقد إمتياز لإستغلال دور الحضانة .

ـ يتقاضى صاحب الإمتياز مقابلا ماليا من المرتادين المستفيدين من خدمات هذا المرفق البلدي ، بحيث تغطي الأعباء التي يتحملها صاحب الإمتياز وتحقق له أرباحا مثل مقابل إستفادة الأطفال من خدمات دور الحضانة.

ـ يمكن للبلدية السماح لصاحب الإمتياز إقامة منشآت عامة أو إقتناء ممتلكات كما هو الشأن لإقامة ساحات لعب أوإقتناء ألعاب أطفال لصاحب إمتياز حديقة عمومية أو فضاءات الراحة واللعب .

02/ : الإيجـــــار .

ـ البلدية هي التي تتولى إقامة المرفق العام ونفقات المنشآت الأساسية له.

ـ يتولى المستأجر أو المفوض له تسيير المرفق البلدي وصيانته دون إقامة المنشآت الأساسية.

ـ يتلقى المستأجر أتاوى من طرف مستغلي المرفق العام المؤجر.

ـ يدفع المستأجر أو المفوض له بدل الإيجار للبلدية حسب بنود الإيجار سواء شهريا أو سنويا .

03 / : الوكالة المحفـــزة.

ـ البلديــة هي من تتولى إقامة المرفق العــام وإدارته ، كما تتولى تسييره أو تسييره وصيانته معا.

ـ يتولى المفوض له إستغلال المرفق لصالح البلدية وليس لحسابه الخاص حيث يحول مبالغ المستعملين لمصلحة البلدية وبالتالي فهو يتلقى أجره من قبل البلدية لا من قبل المستغلين لهذا المرفق فأجرة المفوض له تحدد بنسبة مئوية من رقم الأعمال مع إمكانية إضافة منحة إنتاجية وبعض الأرباح المحققة حسب بنود الإتفاقية .

ـ تحديد إتاوة إستغلال المرفق العام بالإشتراك مابين البلدية والشخص المفوض له.

04 / : التسيير.

يختلف التسيير عن الوكالة في أن المفوض له لا يشارك البلدية في تحديد تعريفات الإستغلال من قبل الجمهور،كما يتلقى المفوض له أجرة جزافية في حالة العجز،بينما يشترك في باقي الخصائص مع الوكالة المحفزة. (12)

هنا ينبغي الإشارة إلى أن عملية منح إمتياز بعض المرافق العمومية البلدية وعملية التأجير بصفة عامة تتم وفقا لجملة من الإجراءات التنظيمية والقانونية وتحت إشراف اللجنة البلدية للمزايدة والتي تتولى المصادقة على دفاتر شروط تأجير هذه المرافق كأسواق الجملة والمذابح البلدية عن طريق المزاد العلني بعد تحديد السعر الإفتتاحي من قبل مصالح أملاك الدولة (13) لتباشر البلدية عن طريق هذه اللجنة إجراءات منح الإمتياز أو التأجير عن طريق مختلف صيغ المزايدة القانونية. (14)

المحـور الثالث : واقع الخدمــة العمومية على المستوى المحلي في الجزائـــــر .

تعاني الخدمة العمومية على المستوى المحلي في الجزائر مجموعة من مشكلات الخدمة العمومية إنعكست بصورة جلية على الحياة اليومية للمواطن وأختزلت في المظاهر التالية :

- بطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمــة .
- سوء الخدمات العمومية المقدمة وعدم القدرة على المحافظة على جودتها ومستواها بفعل غياب المعايير الخاصة بالرقابة .
- إنتشــار الرشــوة وتفشي ظاهرة الوساطة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية في البلديات .
- غياب الإتصال بين الجمهور والهيئات المقدمة للخدمات العمومية محليا مما أنتج فجوة بين مايتم تقديمه وبين ما يتوقعه الجمهور .
- إفتقــار الإبتكــار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجـــراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للأفراد .
- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمة العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين .
- سوء إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة بسبب الإهمال أو اللامبلاة أو عدم الخبرة والكفاءة .
- إفتقـــار الإحساس بالمظاهـــر الجمالية في الخدمـــات العامـــة كالنظافة والجاذبيـــة .

- تفشي مظاهر الفســـاد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة وعلى قيم العمل ومستوى أداء وجودة الخدمات .(15)

هذه المظاهر السلبية بشكل عام والتي أصبحت مشكلات أساسية يواجهها الفرد الجزائر في سعيه لتلبية حاجياته والحصول على خدمات عمومية ذات جودة من المرافق العمومية المحلية .

المحور الرابـــع : تحديات أساليب إدارة المرافق العمومية البلديـــــة في الجزائـــــر في الوقت الراهن .

إن الحديث عن المعيقات والعراقيل التي تحول دون لعب الأنماط الثلاث السابقة لتسيير المرافق العامة البلدية في الجزائر دورا بارزا في ترشيد الخدمة العمومية يقودنا إلى التطرق إلى المعوقات المتعلقة بكل نمط على حدى (الأسلوب المباشر،المؤسسة العمومية البلدية، تفويضات المرفق العام البلدي).

أولا : تحديات أسلوب الإستغلال المباشر.

كما سبق الإشارة إليه سابقا بأن هذا الأسلوب من أقدم أساليب تسيير المرفق العام على مستوى البلدية والذي يقصد به أن تتولى هذه الجماعة المحلية إدارة المرفق بنفسها مستخدمة في ذلك أموالها وموظفيها وهذا ما يقودنا إلى المشاكل المالية والبشرية التي تعاني منها البلدية عند إستخدام هذا النمط من التسيير .

- **المشاكل المالية للبلديات بفعل عدم الإستغلال الأمثل للمرافق والمصالح العمومية :** حيث يلاحظ أن الكثير من البلديات في الجزائر تؤدي مجموعة من الخدمات بالمجان ، في حين يمكنها الحصول على إيرادات ومداخيل في حدود ما يسمح به القانون مقابل أدائها، فضعف المداخيل الذاتية البلدية أدى إلى كبح ميزانيات الجماعات المحلية التي تشهد طلبات متزايدة على الخدمات العمومية بفعل تزايد حجم مهامها وإتساع مصالحها العمومية التي تشمل عديد القطاعات وبالتالي إزدياد حجم الخدمات العمومية المقدمة .(16)
- **ضعف التسيير والتأطيـــر:** سوء التسيير من العراقيل التي تواجه نمط الإستغلال المباشر وتطبع مستويات العمل الإداري البلدي إلى جانب فقدان الضمير المهني وعدم تأهيل الموظف مهنيا بسب ضعف التكوين وغياب سياسات التكوين والتدريب ما إنعكس في صورة لامبالاة الموظفين بمصلحة المواطن أو مؤسسات الدولة وأنتج قرارات إداريـــة خاطئة ساهمت في عرقلة الإستغلال المباشر للمصالح العمومية البلدية .(17)

ثانيا : تحديات أسلوب المؤسسة العمومية البلدية .

يعاني أسلوب المؤسسة العمومية البلدية في تسيير المرفق العـــام من جملة من المشاكل والعراقيل التالية :

- تتكفل بعض المؤسسات العمومية البلدية بمهام ليس لها طابع الخدمة العمومية ،بل تتكفل بعضها بخدمة عمومية إدارية بحتة وتتخذ شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بدلا من مؤسسة عمومية ذات طابع إداري .
- غياب نظام المرفق العـــام (الإتفاقيات ودفاتر الشروط) المتعلق بالخدمة العمومية والذي يربط البلديات بمؤسستها العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري .
- عدم تكفل المؤسسات العمومية البلدية ذات الطابع الصناعي والتجاري ببعض المرافق العمومية على الرغم من المركز الممنوح لها ، لم يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الغايات والأهداف المنشودة ، وكمثال على ذلك

العدد المعتبر من المؤسسات العمومية المحلية عبر بلديات الوطن المكلفة بالنظافة العمومية والتي لم يصاحبها التكفل التام بجمع ونقل النفايات والأوساخ مما أثر سلبا على الجانب البيئي والجمـالي لهـذه المدن .

➢ غياب المؤسسات العمومية المحلية المشتركة بين البلديات بالرغم من أن التنظيم المعمول به يسمح بذلك.(18)

ثالثا : تحديات تفويضات المرفق العام البلدي .

إضافة إلى غياب قانون خاص متعلق بتفويضات المرافق العمومية المحلية حيث لم يتضمن المرسوم الرئاسي 247/15 سوى أربعة مواد 207،208،209،210 كأحكام مطبقة على تفويضـات المرفـــق العـام كعارض مشترك بين طرفي التفويض ، فإن هناك بعض الصعوبات والعراقيل الداخلية أو الخاصة التي يعرفها طرفي عملية التفويض :

➢ **أ/ ــ الصعوبات التي تواجه البلدية في عملية تفويض مرافقها العمومية :**

إضافة إلى جملة المشاكل المالية والتسييرية التي تعاني منها البلدية في الجزائر والتي تم الإشارة إليها في تحديات أسلوب الإستغلال المباشر،تعاني أيضا أثناء تفويضها لمرافقها العمومية من بعض المشاكل والعراقيل :

- **التعقيدات والعراقيل القانونية والإدارية والإجرائية** : تتجلى أهم هذه التعقيدات التي تصعب من عملية تفويضات المرفق العام البلدي هوغياب إحصاء حصري ودقيق وشامل لجميع المرافق العمومية البلدية خصوصا الممتلكات المنتجة للمداخيل(19) إضافة إلى الطبيعة القانونية لأغلب المرافق البلدية حيث تعرف غياب سندات الملكية لأغلبها والتي تعد بمثابة شرط مسبق لعملية ترميمها وتأهليها (20) وشرطا ضرويا للحصول على السعر الإفتتاحي من طرف مصالح أملاك الدولة لمباشرة عملية تفويضها خصوصا الإيجار وعقود الإمتياز.
- **عدم التحكم في إحصاء المرافق العامة البلدية** : حيث تتميز أغلب البلديات الجزائرية بضعف تحكمها في أملاكها ومرافقها العمومية والتي غالبا ما تكون في حالة متدهورة ، كما أنها لاتولي الأهمية اللازمة لتسيير مرافقها العمومية حيث تهمل عملية إحصائها وعدم تسجيلها ضمن سجل مكونات أملاك البلدية ولا تعرف بالأخص الطبيعة القانونية لمرافقها وأملاكها مما يؤدي أحيانا إلى إلى رفض عمليات ترميمها وصيانتها .(21)
- **مركزية بعض القرارات الإدارية** : تعتبر مركزية بعض القرارات الإدارية من أكبر معيقات تفويضات المرفق العام البلدي في الجزائر ويتجلى هذا في أن العديد من دفاتر الشروط النموذجية المتعلقة بعقود التسيير أو الإمتياز تعد على المستوى المركزي دون أدنى علم أو إشراك للبلديات في إعداده ودونما أي مراعاة للأوضاع الإجتماعية أو الإقتصادية والثقافية المميزة للبلدية الجزائرية ، هذه الدفاتر ساوت في أعباء الإمتياز أو التسيير بين بلديات حضرية وغنية تقع في قلب أكبر الولايات كالعاصمة ووهران وقسنطينة مع بلديات شبه حضرية أو ريفية تقع في مناطق نائية بعيدة ريفية أو صحراوية ، ونذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر دفتر الشروط النموذجي لمنح إمتياز دور الحضانة .
- **الفساد الإداري المحلي** : يعتبر الفساد الإداري ظاهرة معقدة تبدأ من الأسفل إلى الأعلى وتفقد الثقة بين الحاكم المحلي وباقي الأطراف المجتمعية غير الرسمية من مواطنين ومتعاملين خواص بفعل الصفات السلبية اللصيقة بالمجالس البلدية والجهاز البيروقراطي المحلي من اللهث وراء المناصب لتحقيق مآرب شخصية .(22)

• **عدم مراجعة أسعار تفويضات بعض المرافق العامة البلدية** : حيث أن العديد من المرافق البلدية مؤجرة بأسعار رمزية لا تغطي حتى تكاليف الصيانة ومنها ما هو مؤجر بدون مقابل وبدون إتفاقيات ، فزيادة الإنفاق العمومي وإرتفاع الأسعار لم يصاحبه مراجعة في الأسعار الإيجارية لبعض المرافق . (23)

➢ **ب / ـــ المشاكل والعراقيل التي يواجهها القطاع الخاص أو المتعاملون الخواص :**

• **في مجال التسيير**: كثيرا ما تزاول بعض المشاريع الخاصة أعمالها دون أن يكون لها أفكار واضحة عن تقنيات التسيير إذ أن المالك أحيانا ما يخلط بين أعمال المشروع والأعمال الخاصة ما يؤدي إلى محدودية الأرباح المحددة ،إضافة إلى عدم إلمام المفوض المسير للمرافق العمومية بوظائف الإدارة أو المعرفة الفنية أو التسويق أو التمويل ونقص الإمكانيات والمؤهلات لتطوير آفاق المشاريع الإستثمارية ما يؤثر على نموها وتوسعها مما ينعكس سلبا على المرفق العام المفوض في النهاية ومستوى الخدمات العمومية المقدمة.

• **المشاكل المتعلقة بالعمالة** : ويمكن حصر أهم هذه المشاكل والعراقيل في النقاط التالية:

ـ قلة المسيرين ذوي الكفاءات والتقنيين المؤهلين لتسيير هذه المرافق العامة خصوصا في ميادين التسويق والبيع.

ـ عدم إهتمام المتعاملين الخواص بالتكوين وبرامج إعادة تأهيل العمال وفقا للتقنيات الحديثة للتسيير .

• **المشاكل المتعلقة بالإجراءات الإدارية:** إن المعطيات الجديدة التي أفرزتها التحولات الإقتصادية والإجتماعية خصوصا تطور وتوسع مجال عمل القطاع الخاص وإنشاء المؤسسات لم تصاحبها تغييرات على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية التي تعتبر العائق الرئيسي في وجه التنمية المحلية حيث أن العديد من المشاريع الإستثمارية ومن بينها تفويض المرفق البلدي معطلة لعدم الإستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا مما ضيع على أصحاب التفويض وعلى الوضع التنموي المحلي فرصا لا تعوض، ومن أبرز هذه المشاكل :

ـ الإجراءات غير المستوعبة من طرف المسيرين المحليين والمتعاملين الإقتصاديين.

ـ البطء في تجسيد الإجراءات الإدارية في ظل حاجة نشاط أصحاب المشاريع والمفوضين للمرافق العامة البلدية إلى الإستجابة الإدارية السريعة ، فعلى سبيل المثال لا الحصر الإجراءات الإدارية المعقدة والمتشابكة لأجل حصول مستثمر على قطعة أرضية يستغرق زمنا طويلا وبتكاليف عالية.

• **المشكل المتعلق بنقص المعلومات** : إن التسيير التشاركي المحلي والحكامة المحلية تقوم على تدفق المعلومات وحرية الوصول إليها وإنعكاس ذلك سلبا وإيجابا على التنمية المحلية والخدمة العمومية،غير أن الملاحظ على المستوى في الجزائر غياب المعلومات الموثوقة والشاملة حول الأسواق والعمليات التجارية للمتعاملين الإقتصاديين والفرص الإستثمارية على جميع المستويات الوطنية والجهوية والمحلية وما عمق هذا المشكل أكثر الإستعمال الضئيل لتكنولوجيا الإعلام والأنترنيت في عالم الأعمال الإقتصادية.

• **ثقل الأعباء الضريبية** : فالأعباء الضريبية وشبه الضريبية التي يتحملها الخواص عادة لا تساعد على العمل الإنتاجي في ظل إرتفاع نسب بعض الإقتطاعات كإشتراكات الضمان الإجتماعي . (24)

المحور الخامس: آليات تفعيل أنماط إدارة المرفق العام البلدي من أجل تحسين الخدمة العمومية مستقبلا.

بعد التعرف على الصعوبات والعراقيل والنقائص التي يعاني منها كل نمط من أنماط تسيير المرافق العمومية المحلية البلدية يمكن تقديم مجموعة من الإستراتيجيات والآليات التي تؤدي إلى كفاءة وفعالية أساليب التسيير الثلاث وصولا للإرتقاء بجودة وفاعلية الخدمة العمومية وعصرنتها للقضاء على المشكلات اليومية للمواطن وتماشيا مع التطورات المجتمعية الحاصلة .

- **أولا : آليات تفعيل أسلوب الإستغلال المباشر لضمان جودة الخدمة العمومية .**

وذلك من خلال جملة الآليات التالية :

أ ــ **تحسين مستوى وأداء الموظف البلدي:** يلعب الموظف البلدي دورا مهما في عملية تحسين البلديات للخدمة العمومية للساكنة المحلي وهذا لن يتأتى إلا بعد معالجة النقائص التي يعاني منها التوظيف على المستوى المحلي عبر مايلي :

ـ دعم تأطير البلديات من إخلال إفساح المجال لتوظيف الإطارات الجامعية ومعاهد التكوين المتخصصة .

ـ تكوين وتدريب الموظفين البلديين لرفع مستواهم العلمي وأدائهم المهني مع تكثيف الدورات التكوينية .

ـ تحسين الظروف المادية والمعنوية للموظفين ومنحهم إمتيازات وتحفيزات مادية وإجتماعية لتحسين مردودهم من جهة وإبتعادهم عن التصرفات اللامسؤولة وتحليهم بروح المسؤولة بعيدا عن المظاهر والممارسات غير القانونية واللا أخلاقيـــة . (25)

ب ـ **الإستغلال الأمثل للمصالح والمرافق العمومية البلدية** : وهذا من خلال ممارسة المجالس المحلية البلدية لكامل الصلاحيات القانونية الممكنة من أجل الإستغلال المباشر للمرفق العـــام البلدي والبحث عن كافة السبل للإرتقاء بالأداء العمومي والخدمات المقدمة للأفراد . (26)

- **ثانيا : آليات تفعيل أسلوب المؤسسة العمومية المحلية لضمان جودة الخدمة العمومية .**

من أجل الوصول إلى جودة الخدمة العمومية التي تقدمها المؤسسات العمومية المحلية البلدية المسيرة للمرفق العمومي البلدي وتحقيق هذه الغاية ينبغي تحسين تسيير المؤسسات العمومية المحلية البلدية عبر مجموعة من الآليات والإستراتيجيات إنطلاقا من ضرورة خضوع إنشاء المؤسسات العمومية البلدية لتفكير مسبق مدعوما بدراسة جدوى تدل على ملائمة إختيار هذا الأسلوب من التسيير لمرفق معين بالمقارنة بأشكال أخرى من التسيير ،على أن يكون مصحوبا بنقل كامل للصلاحيات المنسوبة إلى الكيان المنشأ ،مع تجنب القيام بمهام مماثلة من قبل البلدية أو أي مؤسسة أخرى تجنبا لأي تداخل بين المهام لتفادي الخسائر في الموارد العامة حيث يخضع إستغلال المرفق العام من قبل المؤسسة العمومية المحلية لشروط عامة وخاصة يحددها نظام المرفق العام ، والذي يعمل بمثابة دفتر شروط يربط المؤسسة بالإدارة الوصية ويحدد حقوق وواجبات الطرفين ويضبط طبيعة المرفق والخدمات المقدمة ، كما يجب أن يشمل أهداف واضحة مفصلة في إجراءات قابلة للقياس والقياس الكمي ، مع ضمان متابعة ورقابة مستمرة لتحسين إدارة هذه المؤسسات العمومية. (27)

إضافة إلى العمل على تعديل القانون المتعلق بإنشاء وسير المؤسسات العمومية المحلية بما يتماشى وإتساع وتعدد الحاجيات اليومية للجمهور في الوقت الراهن ويساير تعدد المرافق العمومية البلدية ، مع العمل على ضمان تكوين ملائم ومستمر لأعوان هذه المؤسسات لتدريبهم على كيفيات تقديم خدمات عمومية لائقة وعصرية وذات جودة تستجيب لتطلعات وإحتياجات الأفراد .

كما أن غياب المؤسسات العمومية المحلية المشتركة بين البلديات يدعو إلى ضرورة العمل بكل جدية على إنشاء مؤسسات عمومية بلدية مشتركة تتولى إدارة وتسيير المرافق العامة البلدية وتقديم تسهيلات وإمتيازات لهذه المؤسسات للسماح بتشجيع تعميمها وإنتشارها عبر كافة بلديات القطر الوطني .

ثالثا: آليات تفعيل أسلوب تفويضات المرفق العام لضمان جودة الخدمة العمومية .

- **إصدار قانون تفويضات المرفق العـــام** : بصفة مستعجلة بما في ذلك المرافق العمومية البلدية على أن يتضمن هذا القانون بنوع من التفصيل أنواع المرافق العمومية البلدية ومختلف طرق تفويضها بأكبر قدر من التسهيلات الإدارية والإبتعاد عن التعقيدات الإجرائية والقانونية مع توضيح حقوق وواجبات طرفي التفويض في إطار النموذج الجديد للتنمية المحلية ، هذا النموذج القائم على التسيير المشترك للمرفق العام البلدي والذي من شأنه إيجاد موارد مالية إضافية للميزانيات البلدية وتشجيع وتطوير القطاع الخاص وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن في إطار معالم حكم محلي رشيد .
- **إدماج المقاربة التشاركية وتحقيق حكامة التسيير المحلي:** من خلال تعزيز الحوار والشراكة مع مختلف الأطراف المحليين غير الرسميين فالوصول إلى تنمية في جميع الميادين يعني القدرة على الكفاءة في تنظيم وتعبئة مختلف الفواعل على رأسهم القطاع الخاص (28) إلى جانب الإسراع في إستصدار قانون الديمقراطية التشاركية ما من شأنه تشجيع التدبير التشاركي للشأن العام المحلي والذي لابد أن يتضمن بالتفصيل مفهوم المقاربة التشاركية وسبل إرسائها والآليات التشاركية التي تسمح وتفعل الشراكة بين البلديات والفواعل غير الرسمية في مقدمتها القطاع الخاص .
- **إصلاح قانون الجماعات المحلية** : إن تبني نظرة شاملة ومندمجة للبلدية سيكون الإطار الأنسب لتعزيز دور البلديات في تنمية إقليمها بالتعاون مع باقي الفاعليين في المجتمع على رأسهم المتعاملون الخواص ما من شأنه إضفاء الوضوح والعقلانية في تقاسم الصلاحيات العمومية ويضمن تنسيق العمل العمومي مع ضرورة مراعاة مد البلديات بالصلاحيات الكاملة والإختصاصات التي لها علاقة مباشرة بتسيير الشأن المحلي والتكفل بإهتمامات المواطنين ، كل هذا من شأنه جلب المستثمرين والخواص و ضبط النشاطات الإقتصادية الممارسة بالتالي تسهيل وتفعيل تفويضات المرافق البلدية العمومية . (29)
- **تقنين المرافق العمومية للجماعات المحلية** : إن وضع إطار قانوني يوضح كافة المرافق العمومية البلدية أمر ضروري لذلك ينبغي تقنين المرافق والمجالات ومختلف الأملاك البلدية بنص واضح يتضمن كل عناصر الأملاك والممتلكات البلدية وطرق تسييرها وتثمين مردودها ، إضافة إلى مختلف الأحكام المتعلقة بالمراقبة والمنازعات .(30)

- **القضـــاء على التعقيدات الإدارية والبيروقراطية** : وذلك بتبسيط الإجراءات الإدارية للقضاء على الفساد في الإدارة المحلية وإعتماد الشفافية وحرية الحصول على المعلومات من قبل مختلف الفواعل المجتمعية المحلية غير الرسمية في مقدمتها المتعاملين الخواص ،حيث أن هذه التعقيدات الإجرائية كانت ولازالت العامل الرئيس في عرقلة وتأجيل تفويضات العديد من المرافق البلدية مما تسبب في حرمان المواطنين من خدمات عمومية هو في أمس الحاجة إليها.(31)
- **التحكم في المرافق البلدية من خلال الإحصاء الحصري والشامل** : مما يساعد على الإستغلال الأمثل للمصالح والمرافق العمومية البلدية وتفعيل تسييرها عن طريق مختلف صيغ تفويضات المرافق العامة المتاحة ما من شأنه في النهاية تثمين المداخيل البلدية وتجسين جودة الخدمات العمومية المقدمة . (32)
- **تفعيل دور المرصد الوطني للمرفق العـــام** : والذي جاءت به أحكام المرسوم الرئاسي 247/15 لمتابعة تنظيم تفويضات المرفق العام ومتابعة تنفيذه .
- **تكوين الأعوان المكلفين بتفويضات المرفق العام على مستوى البلديات** : بحيث يتلقى هؤلاء الأعوان دورات تكوين وتأهيل وتحسين المستوى وتجديد مؤهلاتهم وكفاءاتهم بصفة دورية ومستمرة .

كما ينبغي تفعيل دور القطاع الخاص في تسيير المرفق العام البلدي لتقديم خدمة عمومية لائقة وذات جودة عبر الآليات التالية

- تحسين العلاقة بين القطاع العام والخاص :بجعلها قائمة على الشفافية والوضوح لتأمين جو تشاركي في عملية الإرتقاء بالواقع التنموي وإيجاد رؤية تنموية بعيدة المدى ترقى لتقديم خدمات عمومية عصرية للمواطن
- تعبئة الموارد البشرية وإرســاء دعائم التنمية المستدامـة: عبر إنتهاج الحوار والتواصل بين المتعاملين الخواص وأجهزة الدولة محليا لتعبئة الموارد البشرية والإرتقاء بمستوى المعيشة للأفراد.
- إستعمال أفضل للموارد المالية المتاحة وتوجيه الاستثمار لزيادة الأداء. والخدمات العمومية .
- المساعدة في نقل التكنولوجيا النظيفة والإستفادة من الخبرات المتوفرة.
- إدخال البعد البيئي ضمن أنظمة العمل وإعتماد سياسة واضحة تؤكد على تحقيق التنمية المستدامة من خلال الترويج لنظم الإدارة البيئية ،وإغتنامها في المسعى التنموي المحلي والخدمات المقدمة . (33)

خاتمة:

إن تنوع أساليب وأنماط تسيير المرافق العمومية البلدية لم يصاحبه تحسن وتطور للخدمة العمومية المقدمة للمواطن بفعل إزدياد أعباء البلديات نتيجة إتساع حجم المصالح العمومية المحلية وبالتالي إزدياد وتشعب الخدمات العمومية ،فالبرغم من أسلوب الإستغلال المباشر والمؤسسة العمومية المحلية وتفويضات المرفق العام إلا أن الملاحظ هو سوء وضعف الخدمة العمومية المقدمة نتيجة المعوقات والمشاكل التي تعترض الأنماط التسييرية الثلاث مايفرض وبصفة مستعجلة تبني جملة من الإصلاحات السياسية والإقتصادية والقانونية لتفعيل هذه الأنماط والإرتقاء بتسيير الشأن العام المحلي والمرفق العام البلدي وصولا لجودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن الجزائري.

المراجـــــع :

(01) علاء الدين عشي ، **مدخل القانون الإداري** ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2012، ص ، ص،160،161 .

(02) وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ، **مجلة الداخلية** ، عدد شهر فيفري 2018 ، ص، 53 .

(03) علاء الدين عشي، مرجع سبق ذكره ، ص ،171 .

(04) مريزق عدمان ،**التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والإتجاهات الحديثة** ،جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر، الطبعة الأولى 2015 ، ص، 14 .

(05) المادة 149 من القانون رقم 10/11 المؤرخ 2011/06/22 المتعلق بالبلدية،الجدريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد37.

(06) المواد 151،152 من قانون البلدية.

(07) المرسوم التنفيذي رقم 108/93 المؤرخ 1993/05/05 المحدد ليكيفيات إحداث وكالات الإيرادات والنفقات وتنظيمها وسيرها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 30 .

(08) أنظر المادتين ، 153،154 من قانون البلدية .

(09) مرسوم رقم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء المؤسسة العمومية المحلية وتنظيمها وسيرها.

(10) أنظر المادتين ،155 ، 156 من قانون البلدية .

(11) المادة 210،المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ 2015/09/16المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العـــام الجدريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 40 .

(12) سردو محمود، **عقد التفويض كأسلوب جديد لتسيير المرافق العامة في الجزائر** ، على الرابط التالي file:///C:/Desktop/Documents/Downloads/649261b3f7a1a189d79af64dfa5a575c.pdf
أطلع عليه بتاريخ 07/ 05/ 2018 على الساعة 22:33 .

(13) تنص المادة 191 من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية على ما يلي :" تتم المناقصة– المزايدة بناء على دفتر شروط تصادق عليه قانونا اللجنة البلدية للمناقصة وفا للتشريع والتنظيم المعمول بهما ، وتحدد مصالح أملاك الدولة السعر الإفتتاحي " .

(14) المرسوم التنفيذي رقم 427/12 المؤرخ 2012/12/16 المحدد لشروط وكيفيات إدارة وتسيير الأملاك العمومية والخاصة التابعة للدولة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 69.

(15) مريزق عدمان ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص ، 21 ، 22 .

(16) بوحميدة عبد العزيز ،**الجباية المحلية** ، مداخلة مقدمة لأشغال اليوم البرلماني حول الجباية المحلية في الإصلاح الجبائي المنعقد يوم 2013/04/22 بمقر المجلس الشعبي الوطني، ص ، 120.

(17) جمال زيدان ، **إدارة التنمية المحلية في الجزائر** ، دار الأمة ، الجزائر ، 2014، ص ، ص ، 134،135.

(18) التعليمة رقم 376 المؤرخة في 2018/05/24 للسيد وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية المتعلقة بالمؤسسات العمومية المحلية .

(19) أنظر مذكرة وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 96 المؤرخة في 2016/03/10 المتعلقة بتثمين أملاك الجماعـات المحليـة.

(20) تنص المـادة 164 من القانون 10/11 المتعلق بالبلديـــة على ما يلي " لايمكن القيـــام بأي نفقـة متعلقـــة بملك بلـدي إلا إذا تم تطهيـر وضعيته وتسجيله في سجل جرد الأملاك البلدية " .

(21) أنظر المذكرة الوزارية رقم 96 السالفة الذكر.

(22) بوحنية قوي،**الديمقراطيـة التشاركية في ظل الإصلاحـات السياسية والإداريـة في الدول المغاربيـة**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى ،2015 ، ص ، ص، 91،92.

(23) بوحميدة عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 120.

(24) إكرام مياسي ،**الإندماج في الإقتصاد العالمي وإنعكاساته على القطاع الخاص في الجزائـر**، دار هومـــة ،الجزائـر، 2012 ص – ص، 142– 138 .

(25) جمال زيدان ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 182 .

(26) بوحميدة عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 120.

(27) التعليمة الوزارية رقم 376 السالفة الذكر .

(28) بوحنية قوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ،107.

(29) أنظر مداخلة السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية حول اللامركزية،إجتماع الحكومة بتاريخ 2017/12/13.

(30) فراري محمد ،**هيكلة الجباية المحلية ومردودها** ،مداخلة مقدمة لأشغال اليوم البرلماني حول الجباية المحلية في الإصلاح الجبائي المنعقد يوم 2013/04/22 بمقر المجلس الشعبي الوطن ، ص ، 64 .

(31) بوحنية قوي ، مرجع سبق ذكره، ص، 110.

(32) بوحميدة عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 120.

(33) منى هرموش ، **دور تنظيمات المجتمع المدني في التنمية المستدامة– دراسة حالة الجزائر** ، مذكرة ماجيستر ، تخصص سياسة عامة وحكومات مقارنة ،جامعة الحاج لخضر باتنة ،2010/2009 ، ص– ص ،87،89.