

الاتجاهات الحديثة في تمويل الجماعات المحلية وتثمين ممتلكاتها . البلديات نموذجا .

بن قرين جمال / djamel_tlemcen@hotmail.fr - المركز الجامعي نور بشير بالببيض - الجزائر
على دحمان محمد / Mohammedali84@hotmail.fr - المركز الجامعي عين تموشنت - الجزائر

الملخص :

يعتبر موضوع تثمين الإيرادات البلدية وتحسينها وضمان استمراريته مسألة ذات أهمية بالغة بالنسبة للدولة الجزائرية، خاصة مع الإصلاحات المتتالية، والتغيرات التي شهدتها الساحة السياسية والاقتصادية الوطنية والعالمية، فهذا الموضوع هو شديد الارتباط بمصير سياسة التوجه نحو اللامركزية الإدارية واستقلالية المالية المحلية، إذ ليس من المنطق إعطاء صلاحيات كافية واستقلالية تامة للبلديات في تسيير شؤونها وهي لا تتوفر حتى على الموارد التي تكفي لتسديد أجور مستخدميها.

الكلمات المفتاحية: البلدية ، الإصلاحات ، اللامركزية الإدارية .

Abstract:

The subject of the valuation of municipal revenue, improve and ensure the continuity of an issue of extreme importance to the Algerian state, especially with the successive reforms, and changes in the national and global political and economic arena, this issue is closely linked to the fate of orientation policy towards local administrative autonomy of financial decentralization, it is not logical to give adequate and independence of the powers of municipalities fully in the conduct of affairs which is not even on the resources that are sufficient to pay its employees wages are available.

Key words: municipal, successive reforms, decentralization

المقدمة:

لقد اختارت الدولة الجزائرية في إستراتيجيتها التنموية سياسة اللامركزية الإدارية، حيث يتضح ذلك من خلال تخلي السلطة المركزية عن العديد من الاختصاصات للجماعات المحلية ولا سيما البلديات، وإذ أبقت الدولة لنفسها مسك زمام السيادة والقوة العمومية وضبط الوتيرة التي تبقى مقصورة على الدولة كمنخطط إستراتيجي، فإن البلديات الجزائرية وجدت نفسها ملزمة بتوفير وتأمين حاجات لا متناهية أولها السكن وليس آخرها تهيئة المحيط

ونظافة المدينة، وبين الأولى والثانية مهمة تحقيق التنمية المحلية مركزا ليس بالمتأخر في سلم المسؤوليات المنوطة للبلديات القيام بها. الأمر الذي يتطلب موارد مالية تتسم بالوفرة والديمومة.

إن الإيرادات المالية للبلديات الجزائرية المتعلقة بمداحيل الممتلكات والإيرادات الداخلية ونواتج الاستغلال تتسم بضعف مرد وديتها ولا تساهم إلا بنسب ضئيلة في مجموع الموارد المالية الإجمالية للبلديات. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن ممتلكات البلدية تعاني التهميش والإهمال، وبالرغم من أنها تشكل موارد دائمة للبلديات، إلا أنها لا تحظى بالاهتمام المطلوب.

وانطلاقا من هذه الحقيقة، إذ لا يعقل للبلديات أن تتمكن من الوصول إلى تحقيق فكرة السلم الاجتماعي (تلبية حاجات ومتطلبات سكانها) وتنفيذ برامجها التنموية دون أن تكون لها موارد مالية تتزايد باستمرار واطرادا وموازاتا على الأقل مع حجم النفقات والمتطلبات، ولما لا تفوق ذلك لتحقيق فكرة الادخار.

فأمام حجم الموارد المالية المتاحة للبلديات، فإن النتائج المحققة حاليا على مستوى البلديات الجزائرية دون المستوى المطلوب، وتبقى قاصرة على لعب دورها في توفير فرص الانبعاث الاقتصادي والمالي للبلديات، خصوصا مع قلة وندرة الموارد من جهة وازدياد حجم المتطلبات من جهة ثانية، لا سيما مع تقليص الدولة لحجم مساعداتها للبلديات أمام وضعيتها المالية الصعبة التي تعرفها الدولة جراء انهيار أسعار النفط.

أمام هذا الوضع وجب التفكير بجدية في تمثين وتحسين إيرادات البلدية، هذا الأمر أصبح ضرورة حتمية وبصفة شاملة اليوم أكثر من أي وقت مضى.

وبناء على ما سبق، سيكون منطلق عملنا الإجابة على التساؤل الجوهرى التالي:

ماهي سبل واستراتيجيات تمثين وتحسين إيرادات الجماعات المحلية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسى، جملة من الأسئلة الفرعية ذات العلاقة، لعل من أبرزها ما يلي:

- ما هي أهم مصادر تمويل البلديات؟
- فيما تكمن أهم الآليات والإجراءات التي من شأنها تمثين إيرادات البلديات الجزائرية؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه ارتأينا أن يشتمل بحثنا هذا على المحورين التاليين:

أولا: مصادر تمويل البلديات:

ثانيا: سبل واستراتيجيات تمثين وتحسين إيرادات البلدية.

أولا: مصادر تمويل البلديات:

كشخص معنوي من أشخاص القانون العام فإن البلدية تحتاج إلى موارد مالية لقيامها بالوظائف الموكلة لها، وللموارد المالية البلدية مصادر جد متنوعة فهي ترد إليها خصوصا من إيرادات الضرائب المحلية وموارد أملاكها

الخاصة العمومية، وتخصيصات صندوق التضامن والضمان ومساعدة الدولة وأخيرا الاقتراض، هذه الموارد وغيرها تم تقسيمها وفقا لعدة تصنيفات نعرضها فيما يلي(1):

1/ التصنيف الإداري: يبرز زيادة على الطبيعة القانونية للإيراد المالي مصدره التمويل، ويحصر التمويل في شقين: أ) المصادر الذاتية أو الداخلية: وتشمل جميع الموارد المالية الذاتية للبلدية من:

◀ موارد جبائية: مباشرة وغير مباشرة.

◀ موارد غير جبائية: منتج الاستغلال، ومداحيل الأملاك والنتائج المالي.

ب) المصادر الخارجية: والتي تتمثل في الإعانات والمساعدات والقروض.

2/ التصنيف الجبائي: حسب هذا التقسيم تصنف الموارد المالية حسب مصدرها الجبائي أي حسب طبيعة المصدر القانوني ويضم هذا التقسيم:

أ) المصادر المالية الجبائية: يحصر فيها كافة مداخيل الضرائب والرسوم المباشرة وغير المباشرة.

ب) المصادر المالية غير الجبائية: تحتوي على مداخيل الممتلكات، الإعانات، المساعدات والقروض.

3/ التصنيف حسب ترتيب المخطط المحاسبي: يتم حسب وجهة النظر هذه وهي الأكثر استعمالا تبيان إيرادات التسيير المسماة سابقا المداخيل العادية، والمقسمة فرعيا في الحساب سبعة (07) إلى محاصيل حسب النوع وحسب الفصل وإيرادات التجهيز أي حسابات الصنف (01) "رساميل ثابتة" وحسابات الصنف (02) "استثمارات" وسوف نقتصر هنا على ذكر الحسابات الرئيسية(2) والمواد التي تقع على جانب من الأهمية في تمويلها للميزانية البلدية.

أ) إيرادات التسيير "الصنف 07":

- الحساب 70 محاصيل الإستغلال: ينقسم هذا الحساب فرعيا بطريقة عشرية من أجل تقديم تفاصيل عن مختلف الإيرادات المتناسبة مع الخدمات العديدة التي تقدمها البلدية.
- الحساب 71 محاصيل أملاك الدولة: يستقبل هذا الحساب أساسا محاصيل القطاع الخاص الزراعي المستأجر أو المستغل بمزارعة أو المباع والتابع للبلدية، وبصورة تبعية محاصيل القطاع العام.
- الحساب 72 التغطيات والإعانات والمساهمات: في هذه الخانة تسجل التغطيات الخاصة بمختلف المواد، المساهمات في تخفيض النفقات، تحسين الفوائد، إعانات التسيير المقدمة من طرف الدولة والمؤسسات العمومية الأخرى.

¹ - Raymond Muzllec, "Finances Publiques", 5^{eme} édition Sirey, France 1986, P11.

² - الشريف رحمان، المرجع السابق، ص53 وما يليها.

- الحساب 73 تخفيضات التكاليف: يمكن لبعض أعمال التجهيز أن تنجز ضمن وكالة الصرف من طرف موظفي البلدية، أو من طرف العمال المشغلين لهذا الغرض والمدفوعي الأجر من طرف البلدية نفسها.
 - الحساب 74 تخصصات صندوق التضامن والضمان: من أجل التخفيف من نقائص النظام الضريبي المحلي وتخفيف الفوارق المالية ما بين الجماعات المحلية، تم تبني سياسة وطنية للتضامن والتوزيع المتساوي لموارد الجماعات المحلية في إطار عمل هذا الصندوق.
 - الحساب 75 الضرائب غير المباشرة: إن مصادر تمويل الجماعات المحلية ولاسيما البلديات تدور حول مصادر أربعة تعتبر البلدية مسؤولة عن تسيرها، وتمثل هذه المصادر فيما يلي: (3)
 - ◀ الموارد الجبائية والرسوم؛
 - ◀ مداخيل الممتلكات؛
 - ◀ الإعانات؛
 - ◀ الاقتراض.
- وبالتالي فإن الضرائب غير المباشرة تدرج وكعنصر هام ضمن الموارد الجبائية والرسوم الممولة لميزانية البلدية.
- الحساب 77 المحاصيل المالية: تستطيع البلديات أن تمتلك أسهما في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل تحسين مواردها.
 - الحساب 79 المنتوجات الاستثنائية: ويضم هذا الحساب ما يلي:
 - المادة 790 إعانات استثنائية: هناك إعانات استثنائية يمكن تقديمها للتوازن أو في حالة الحوادث الكارثية.
- إن الحصول على الإعانات الاستثنائية للتوازن، مرتبط طبعاً بالوضعية المالية الصعبة لكل بلدية ويخضع منحها لتوافر بعض الشروط المسبقة المتعلقة بالتسيير الجيد ودقة الميزانية.
- ليست هذه الإعانات ذات طابع آلي، حيث تحدد شروط منحها سنويا عن طريق مختلف التعليمات المتعلقة بمراقبة الميزانيات المسجلة عجزا، وعموماً فإن هذه المراقبة تتم على المستوى الولائي وعلى المستوى المركزي من طرف المصالح المكلفة بالجماعات المحلية بوزارة الداخلية، والتي تقوم بإثبات أساس وصحة العجز موضوع المراقبة.

Michel Bouvier, Chistime Esclassan, Jean Pierre Lassale "Finances Publiques", Édition L.G.D.I, Paris 1993 P587.

في نفس الإطار الخاص بإعانات التوازن، يستطيع الصندوق التضامن والضمان أن يمنح بصورة استعجالية وفي انتظار تدخل الدولة، إعانات استثنائية في حالة الحوادث الكارثية أو الطارئة (فيضانات، جفاف الكوارث الطبيعية).

المادة 799 محاصيل استثنائية أخرى: تدخل في هذه المادة الأخيرة خصوصا إيرادات التسيير ذات الطابع الاستثنائي التي لا تدخل في أي من الحسابات الأخرى: منتوجات ذات مصادر سابقة والتي لا تظهر في الحساب الإداري، المبالغ المحصلة بلا مصوغ قانوني مقابل أشغال أو تموين... إلخ.

الحساب 82 محاصيل سنوات مالية سابقة: يبين هذا الحساب النتيجة المالية للسنة المالية.

ب) إيرادات التجهيز والاستثمار:

يحتوي فرع التجهيز والاستثمار فئتين من العمليات المالية في توازن دائم بين النفقات والإيرادات

ويتعلق الأمر بما يلي:

◀ برامج التجهيز المعزولة بشكل واضح عن بعضها البعض؛

◀ العمليات خارج البرامج التي لها علاقة غير مباشرة ببرامج التجهيز.

● الحساب 10 التخصيصات: يحتوي هذا الحساب على ثلاث مواد:

- المادة 100 الاقتطاع: يتعلق الأمر بمجهود التمويل الذاتي المقتطع من طرف البلدية من مداخيل التسيير لصالح التجهيز والاستثمار.

- المادة 103 العطايا والهبات (نقدا أو بقيم عقارية): تتحول محاصيل العطايا والهبات إلى سندات ريعية، إذا كانت بنود العطية أو الوصية تلزم البلدية بدفع مبلغ سنوي إلى هيئة البلدية، أو بمنح مكافئة سنوية دراسية كانت أو حرفية أو ثقافية، وتستعمل هذه المحاصيل لتشيد بنايات البلدية إذا كانت العطية أو الهبة متمثلة في قيم مالية أو ريع.

- المادة 105 الإعانات: وتقدمها الدولة أو الولاية أو صندوق التضامن والضمان، حيث تستفيد البلدية من موارد خاصة تأتي عن طريق التمويل الذاتي، وكذلك عن طريق التصرف في الأموال المنقولة والعقارية ومداخيل القطاع الاقتصادي، وتمثل الموارد الأساسية للتمويل الخارجي في ثلاث موارد هي:

◀ تخصيص صندوق التضامن والضمان؛

◀ مساعدة الدولة عن طريق المخططات البلدية للتنمية؛

◀ الحصول الناتج عن اللجوء للاقتراض.

1050 إعانات التجهيز لصندوق التضامن والضمان

1051 مساعدة الدولة "المخططات البلدية للتنمية (PCD)": يمكن تعريف المخطط البلدي للتنمية على أنه مجموعة الوسائل القانونية والمالية التي تسمح للجماعات المحلية بتقدير وتجسيد سياستها التنموية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (4).

تعد البلدية مخططها التنموي القصير، المتوسط والطويل المدى وتصادق عليه وتسهر على تنفيذه في إطار الصلاحيات المسندة لها قانونا وبانسجام مع مخطط الولاية وأهداف مخطط التهيئة العمرانية.. نشير إلى أن المخطط البلدي للتنمية لم يدخل حيز التنفيذ إلا منذ سنة (1977-1978) أين تم إنجاز برامج التجهيز المحلي، حيث تنازلت الحكومة عن قروض التجهيز والاستثمار لصالح الولاية في إطار البرامج القطاعية للتنمية، ثم لصالح البلدية في إطار المخطط البلدي للتنمية.

وتندرج المخططات البلدية للتنمية في إطار سياسة التوازن الجهوي قصد إعطاء كل بلدية حظوظا متساوية في التنمية، وتستجيب مساعدة الدولة هذه إلى الانشغال بضمان قابلية اقتصادية نسبية للجماعات المحلية، وذلك بتكاملة النشاطات المشروع فيها في إطار المخططات القطاعية غير المركزية والمعتمدة من طرف الولاية، وفي إطار الاستثمارات من الادخار الإجمالي الذي تقتطعه البلديات من مواردها الخاصة. وبموجب المرسوم رقم 73-13 المؤرخ في 09 أوت 1973 فإنه ينبغي أن تكون كل بلدية مزودة بقائمة إسمية تسمى "القائمة الاسمية البلدية" (Nomenclature Communale)، حيث تعرض بصورة ملزمة حسب القطاع والفصل والمادة رخص البرنامج والأجزاء السنوية لاعتمادات الدفع. تشكل هذه القائمة الوثيقة القاعدية، حيث يسجل عليها كل العمليات مهما كانت طبيعتها أو مصدر تمويلها، و تقع مسؤوليتها من حيث الإعداد على عاتق المنتخبين المحليين.

تم المصادقة على القائمة الاسمية البلدية من قبل الجهاز التنفيذي للولاية، ويجزر الوالي بمجرد استلامها والمصادقة عليها بطاقة التكفل برخصة البرنامج الذي يناسب كل عملية مجمعة كما هي مبينة في قرار التسجيل في المخطط، ويجزر الوالي بعد ذلك بطاقة التزام أو أكثر تتضمن توزيع رخص البرامج بين بلديات الولاية، وتكون بطاقات التكفل أو الالتزام المشار إليها سابقا مستوجبة للتأشير المسبقة للمراقب المالي للولاية. يطلع المجلس الشعبي البلدي عن طريق المداولة على القائمة الاسمية البلدية بمجرد إرسالها من طرف الوالي، وتمول الاستثمارات المسجلة بموجب المخططات البلدية للتنمية بواسطة مساهمات ميزانية مفتوحة سنويا من طرف قانون المالية.

- المرسوم التنفيذي 73-136 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتضمن شروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية.⁴

نشير كذلك إلى أن المشرع أجاز للبلديات أن تقوم بعملية الاقتراض لتمويل مشاريعها الاستثمارية غير أن هذه الإجازة مشروطة بقدرات التسديد التي تتوافر عليها الجماعات المحلية، وعموما فإن لجوء البلديات إلى الاقتراض نادر جدا في الجزائر، وهنا يكمن كذلك أحد عيوب النظام المالي المحلي.

ثانيا: سبل واستراتيجيات تمثين وتحسين إيرادات البلدية:

1/ سبل تمثين إيرادات الممتلكات:

لقد أصبح موضوع تمثين الإيرادات البلدية وتحسينها وضمان استمراريتها مسألة ذات أهمية بالغة بالنسبة للدولة الجزائرية، خاصة مع الإصلاحات المتتالية، والتغيرات التي شهدتها الساحة السياسية والاقتصادية الوطنية والعالمية، فهذا الموضوع هو شديد الارتباط بمصير سياسة التوجه نحو اللامركزية الإدارية واستقلالية المالية المحلية، إذ ليس من المنطق إعطاء صلاحيات كافية واستقلالية تامة للبلديات في تسيير شؤونها وهي لا تتوفر حتى على الموارد التي تكفي لتسديد أجور مستخدميها.

إن السياسات السابقة من تطهير مالي لديون البلديات، وإعانات دورية مقدمة من الصندوق المشترك للجماعات المحلية (سابقا وصندوق التضامن والضمان حاليا) لميزانية البلديات وغيرها من الإجراءات قد أثبتت محدوديتها، فهي لم تكن حلا أبدا بل مجرد تخدير لبعض الوقت كي لا يتفاقم العجز المالي، وسرعان ما كانت تعود الأوضاع إلى حالتها السابقة.

للإشارة فقد جاء في التعليم الوزاري رقم 93-1011(5)، بعض التدابير الواجب الأخذ بها لمواجهة ضعف موارد الممتلكات البلدية، وكذا وجوب متابعة عملية تقويم وصيانة الممتلكات العمومية.

لكن هذه التعليم جاءت في ظرف متسم بعدم استقرار الظروف الأمنية وتشنجه حيث لا المسؤولين المحليين أعاروها اهتماما، ولا السلطة المركزية حرصت على تطبيقها وذلك لانشغالها كلية بمعالجة الأزمة السياسية، وتوجيه كافة جهودها نحو السيطرة على الوضع واستتباب الأمن وبالتالي فلم يصلح حال ميزانية البلديات، بل زاد حدة بارتفاع عدد البلديات التي تعاني ميزانياتها عجزا ماليا من سنة لأخرى، أما وقد عادت الأمور إلى طبيعتها وتحسنت الأوضاع الأمنية، نتيجة لمجموعة من السياسات المتعاقبة (قانون الرحمة، الوثام المدني، المصالحة الوطنية... الخ) فإن الاهتمام بمواضيع لا تقل أهمية عن سابقاتها آن وأوانه، وضمن هذا تندرج مراقبة المال العام والمحافظة على الأملاك العمومية، والذي في إحدى فصوله تمثين الإيرادات البلدية، ويتحقق ذلك بمجموعة من الإجراءات نذكر منها:

الوزارية رقم 93-1011، المؤرخة في 20 أكتوبر 1993 المتعلقة بالإجراءات الهادفة إلى السيطرة على النفقات وتحسين الإيرادات البلدية.

◀ التكفل الحقيقي بممتلكات البلدية، لعله من الواقعية على البلدية قبل شروعها في إنجاز أي منشأة، أن تعمل جاهدة على المحافظة على ممتلكاتها المتواجدة، سواء تعلق الأمر بإحصائها أو ترميمها أو العمل على الاستفادة منها، باستغلالها والتصرف فيها بما يخدم مصلحة مواطنيها ويعزز مداخيلها ويحد من مصاريفها وعملية المحافظة على الممتلكات من منشآت إدارية، تربية وثقافية، أو غيرها من المنشآت القاعدية كالطرق والسدود، الجسور، الشبكات المختلفة، أو العقارات، كلها تتطلب جهدا في الصيانة والتجديد والتصليح والحماية من كل عوامل التخريب والفساد والاندثار، وعليه وفي وقت تعرف البلدية ضغوطات مالية فإن عليها أن توجه مواردها نحو المحافظة على ما هو موجود خير من العمل على إنشاء منشآت جديدة، والتي قد يتطلب إنجازها مبالغ كبيرة، فكم من هياكل وعمارات صرفت في إنجازها أموال كبيرة صارت خرابا ذلك لم تستفد حتى من 02% من مجموع الغلاف المالي الذي أنجزت به لصيانتها، وكم من طرقات وحسور وشبكات ضاعت بحكم عوامل الطبيعة والتعرية، وبفعل الإنسان والفيضانات والتصدعات والأشغال، ونظرا لنقص الصيانة والتعزيز والتصليح والتجديد، وكم من عتاد وأجهزة وآليات ضاعت في الحظيرة بسبب نقص العناية وصارت مرمية معرضة للتلف والضياع، ولا يتطلب تصليحها سوى قليل من الإرادة والغيرة وقليل من المال. وعليه يجب أن تكون أولى الأولويات لدى كل بلدية قبل شروعها في التفكير في أي استثمارات أو هياكل ومنشآت جديدة التكفل الحقيقي بممتلكاتها وحفظها من الضياع والاندثار والاستعمال السيئ والتبذير، حتى تحافظ على قوتها وتتمى مداخيلها بغية وضعها في أمور يستفيد منها مواطنوها(6)، وإن كان الحديث هنا يصب في خانة ترشيد النفقات أكثر من تثمين الإيرادات البلدية إلا أن كل من الترشيد والتثمين يظلان وجهان لعملة واحدة؛

◀ التحصيل المالي جراء الأنشطة التي تقوم بها البلدية، في مجال تثمين الإيرادات دائما فإنه يتحتم على البلدية تحصيلها ماليا على كل نشاط تقوم به سواء تعلق الأمر بالجوانب الإدارية (مصاريف الحالة المدنية) كأن يتم فرض مبالغ رمزية عن استخراج كل وثيقة، لتوجه حصيلة ذلك نحو تأثيث وتجهيز مكاتب البلدية مثلا، أو تعلق الأمر بالجوانب التقنية أو العمومية في حالة تدخل البلدية في أمر لا يدخل في نطاق مهامها، فإنه يفرض عليها تحصيل إيرادات من الهيئة التي استفادت من الخدمة؛

◀ تنوع مصادر إيرادات البلدية، حتى تصبح البلدية في جو يساهم في تقوية صورتها، فإنه يستلزم تقوية وتوسيع نطاق الإيرادات المالية بطريقة تضمن أولا موازنة بين مداخيلها ومصاريفها، وثانيا فرض سلطتها بواسطة سلطة مقننة، وأخيرا جعلها غير معرضة للعجز المالي الناجم عن تحملها لأعباء فرضها عليها الغير، وهذا لا يعني أن البلدية ستتحول إلى هيئة تجارية تعمل على تحقيق الربح والفائدة، بل كل ما في الأمر أن تنوع الإيرادات لتغطية النفقات

6 - العمري بوحيط، المرجع السابق، ص 25.

هو ضرورة لضبط توازنات مالية، وأخرى هيكلية على مستوى النظام المالي للبلدية، وعدم جعلها البقرة الحلوب التي لا يهتم برعايتها أحد ولكن الكل طامع في خيراتها. وعليه فإن تنوع الإيرادات البلدية يمكن أن يأخذ الأشكال التالية:

- تسمين الممتلكات البلدية ككراء المحلات والسكنات، ونتاج الاستغلال غير المباشر عن طريق التنازل ومراجعة الأثمان حسب السوق؛
 - تسمين ناتج الاستثمار ويتعلق الأمر بمختلف المساهمات التي تقوم بها البلدية بواسطة الادخار أو الشراكة مع هيئات عمومية أو خاصة في نشاطات دون تسييرها، أو فوائد المساهمة عن طريق نظام الأسهم والسندات في العمليات التجارية دون التسيير؛
 - تحصيل مقابل الخدمات العمومية خاصة فيما يتعلق بتسيير مختلف الشبكات كالمياه، التطهير النظافة، ومحطات التفريغ العمومي، واستعمال الأرصفة ورخص البناء، والأشغال... الخ؛
 - تحصيل رسوم التأثير على المحيط ويتعلق الأمر بالمؤسسات الإنتاجية التي لها علاقة بالمساحات بالمحيط، والأضرار التي يمكن أن تنجم عنها، سواء تعلق الأمر بالمحيط العمراني أو الجو؛
 - تحصيل رسم التعبئة الخاصة بالمرافق العام، وهي حقوق تقدمها الإدارات والمؤسسات في حالة شروعها في إنجاز مشاريعها فوق تراب البلدية، مقابل ما يلحق البلدية من أضرار أو مساس سواء بنظافة المحيط أو العمران، زيادة على بعض النشاطات الخاصة كالأفراح وغيرها؛
 - تحصيل الموارد المتعلقة بمختلف المخالفات التي يقوم بها الأفراد أو الهيئات، التي تقوم بإثباتها مختلف هيئات الرقابة أو هيئات القوة العمومية، وتشمل كل ما يتعلق بالنظافة وممارسة الأشغال بدون ترخيص، وهي المخالفات التي يتم متابعتها من قبل لجان النظافة وحماية العمران وحتى الشرطة.
- ◀ حل مسألة العقار الصناعي والأراضي الميته، وهو موضوع ذو أهمية بالغة يتوجب على الدولة إعطائه عناية خاصة، لأنه كثيرا ما سمعنا عن تدمير المستثمرين من عائق مشكلة ندرة العقار الصناعي وصعوبة الاستفادة منه، الأمر الذي أصبح يحول دون تحقيق المشاريع المقترحة على أرض الواقع، وهو ما حرم خزينة الدولة وكذا ميزانية البلدية من إيرادات هامة كان لها أن تتأتى من الضرائب المفروضة على مختلف الأنشطة الصناعية والتجارية التي تقع فوق إقليمها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن العمل على إيجاد أرضية قانونية تسمح للأفراد والخواص من حق استغلال الأراضي الميته بعد إحياءها أمر لا يقل أهمية عن سابقه، والمقصود بالأراضي الميته تلك الأراضي غير الصالحة لممارسة أي نشاط إلا بعد تهيئتها واستصلاحها كالجبال والهضاب والأراضي الصحراوية... الخ، وحتى الأراضي الصالحة غير المستعملة لفترات طويلة يمكن أن يوجد لها صيغة لنزعها من ملاكها ومنح حق استغلالها لمن

يخدمها، ولأن الرجوع إلى الأصل فضيلة فإن هذا الحل هو مشروع في ديننا منذ أربعة عشرة قرنا، وبالتالي فالأخذ به هو عين الحكمة فمن القرآن عن جواز نزع الملكية الخاصة للمصلحة العامة يصح الاستدلال بعموم قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (7)، فطاعة ولي الأمر في غير معصية الله من طاعة الله سبحانه وطاعة رسوله ﷺ ، الذي نص على أن طاعة الأمير من طاعته ولا تتم طاعة الأمير بغير التنازل عن ملكية خاصة لتحقيق مصلحة عامة(8)، فالحث على استغلال الممتلكات ونزعها إن تطلب الأمر ذلك من أجل المصلحة العامة توجه يمكن الأخذ به، لكن يجب أن يكون ذلك وفقا لترسانة قانونية وتنظيمية محددة بدقة متناهية حتى لا يفتح المجال للتجاوزات، ومن شأن هذه السياسة أن تضمن موارد مالية هامة للبلديات الجزائرية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

◀ تقليص حجم السوق الموازية، وذلك ما أمكن وجذب التجار الذين ينشطون بها نحو الاقتصاد الرسمي، وذلك لضمان موارد مالية إضافية تأتي من دفع هؤلاء التجار لما عليهم من ضرائب؛

في الأخير نقول أنه ولتمكين البلدية من تعزيز وجودها وتطوير مداخلها وتقوية هيبتها فإن معرفة مفصلة لممتلكاتها لعمل ضروري استعجالي وأولوية على كل عمل آخر، وهذا عن طريق إحصائها وترتيبها وتسجيلها في سجل الجرد العام ومعرفة وضعيتها القانونية (إيجار، عقود الإيجار مراجعة الإيجار، تسوية الوضعيات عن طريق التجديد، الفسخ أو إعادة بعث للإجراءات عن طريق المزايدة...الخ).

فكم من بلدية لا تعرف حقيقة أملاكها؟ ولا تهتم لا بالتخليص المالي ولا بمراجعة الأسعار، ولا بكل النزاعات، وكم من أملاك بلدية تداول عليها أشخاص بدون علم ولا دراية ومازال سعر كرائها خاضعا للسعر الأولي لما بعد الاستقلال؟.

هذا هو حال الممتلكات العمومية لكثير من البلديات، ناهيك عن الأملاك التي لا تعرف الإدارة البلدية عنها شيئا والتي لم تستفيد من أي دفع أو مساهمة، وللأسف ليس هذا الشاذ بل الغالب.

2/ سبل تثمين الإيرادات الجبائية:

لقد عرفت الجزائر منذ الاستقلال جباية معقدة وغير منتجة انعكست أثارها على ماليتها المحلية وقد أشرنا فيما سبق إلى أن من بين ما يأخذ على النظام الجبائي المحلي صبغته المركزية، ذلك أن السلطات المركزية هي وحدها من يقرر طبيعة الضرائب التي تفرضها وبالمعدلات التي تراها مناسبة لها، لتختار من ذلك ما يعود لها وما

7- القرآن الكريم، الجزء 05، الحزب 09، سورة النساء، الآية 59.

8- د. معن خالد القضاة، المرجع السابق، ص 207.

تستفيد منه ميزانية الجماعات المحلية، وهو ما جعل المنظومة الجبائية الحالية مختلطة ومعقدة، وبالتالي فالحل المثالي والفعال للقضاء على تعقيد هذه المنظومة لا يكمن في التعديلات السطحية، بل يتعداها إلى انتهاج إستراتيجية شاملة وموضوعية مستندة على دراسات معمقة وتشخيص دقيق للواقع، يكون أساس هذه الإستراتيجية فصل الجباية المحلية التي تعود للبلديات عن الجباية العامة المركزية التي تعود للدولة بالإضافة إلى إشراك الجميع في رسم الهيكل العام للضرائب وخصوصا مسؤولي ومنتخبي البلديات والولايات، ومن هذا المنطلق نلخص إلى أن النقاط التي يجب إعادة النظر فيها تكمن في التالي:

◀ محاربة ومجابهة كافة أشكال الغش والتهرب الضريبي: لا يجب أن يقتصر هذا الأمر على محاربة الظاهرة فقط بل يتعداها إلى معالجة الظروف والأسباب المؤدية إلى ذلك، هذه النقطة تتجسد في مجموعة من النواحي هي كالتالي⁽⁹⁾:

- تحسين فعالية النظام الضريبي: يعتبر التهرب الضريبي كنتيجة لعدم فعالية النظام الضريبي لذلك فإن تحسين فعالية النظام سيساهم في معالجة ظاهرة التهرب، وذلك بدءا بتبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بربط وتحصيل الضرائب، وهو ما يتجلى في صياغة التشريع الضريبي بأسلوب سهل وشفاف يسهل على المكلفين فهمه، زيادة على هذا فإرساء نظام ضريبي عادل أمر ذو فعالية كبيرة في مجابهة ظاهرة التهرب، لأن الإحساس بالتعسف الضريبي من أهم العوامل التي تؤدي إلى استفحال تلك الظاهرة، ولا يقل أهمية على ذلك تحسين التشريع الضريبي بإحكام صياغة نصوصه وغلق الثغرات والمنافذ التي يمكن للمكلفين استغلالها للغش والتهرب من دفع ما عليهم.

- تحسين الجهاز الإداري الضريبي: حيث أن التشريع الضريبي لا يكفي وحده لمواجهة ظاهرة التهرب، بل يجب توفر إدارة ضريبية تمتاز بدرجة عالية من الكفاءة سواء من ناحية الإمكانيات البشرية وما يتفرع عنها من تكوين إطارات متخصصة في المجال الضريبي، وتحسين الأجور وكل ما يتعلق بالأوضاع المادية والاجتماعية للعاملين بالإدارة الضريبية... الخ، أو من ناحية الإمكانيات المادية، لأن تعدد وكثرة مهام الإدارة الضريبية يستلزم أن يتماشى مع تحديث وتحديد الوسائل من أجهزة إعلام آلي، وبرامج معلوماتية، ومرافق ضرورية، ووسائل نقل عصرية وغير ذلك. وعموما فإن إدارة كفئة وناجعة متوفرة على العدد الكافي من الموظفين الحاصلين على رواتب مناسبة، تجعلهم في مأمن من الحاجة والإغراءات، وبالتالي تضمن هذه الإدارة أحسن تطبيق للنظام الضريبي وتؤمن الظروف الموضوعية لأخلاقيات العمل الضريبي ومنه تحقيق مردودية تامة⁽¹⁰⁾.

⁹ - د. ناصر لباد، المرجع السابق، ص30 وما يليها.

¹⁰ - مصطفى الكثيري، "النظام الجبائي والتنمية الاقتصادية في المغرب"، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، المغرب 1985، ص125.

- تحسين العلاقة بين الإدارة والمكلف: فالإدارة يجب أن تسعى دوماً إلى تخفيف حدة التوتر الموجود بينها وبين المكلف بالضريبة، وذلك قصد إحداث تجاوب وتصالح من شأنه أن يقلل من حالات التهرب، بكسب ثقة المكلف ونشر الوعي الضريبي وإتباع سياسة إعلامية رشيدة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تحسين تصرفات الموظفين بالإدارة الضريبة اتجاه المكلفين.

- تحسين الرقابة الجبائية: تعتبر الرقابة الجبائية إجراءً ضرورياً لمكافحة التهرب الضريبي كما أنها تكتسي أهمية بالغة، وذلك نظراً لطبيعة النظام الضريبي الذي يعتمد على التصريحات المقدمة من طرف المكلفين والتي قد لا تعكس الحقيقة، لذلك يجب أن تقوم الإدارة الضريبية بعدة أشكال للرقابة الجبائية قصد الكشف عن مختلف المخالفات المرتكبة، ويمكن لتشديد العقوبات والغرامات المترتبة عن التهرب والغش الجبائين أن يؤدي ثماره ويحقق النتائج المرجوة. < إشراف البلدية والولاية في إعداد نظام الجبائية: إن النظام الجبائي الحالي يقوم على مبدأ عدم استقلالية الضريبة، ذلك أن الضريبة مسألة وطنية تختص بها الدولة، أما المجالس المحلية للولاية والبلدية فتقتصر سلطاتها على تقدير المبلغ الإجمالي المتوقع لأسس الضريبة المحلية⁽¹¹⁾.

فالسطة التشريعية أصبحت عائقاً أمام الاعتراف بالسطة الجبائية الحقيقية للجماعات المحلية وهذا بسبب الصلاحيات المعترف بها للمشروع لتحديث القواعد المتعلقة بالضريبة، إذ ليس للبلدية سلطة إنشاء ضرائب محلية غير محددة في القانون⁽¹²⁾.

باعتبار الجبائية من الموارد الأساسية الممولة لميزانية البلديات، فإن الأمر يستوجب إعادة الاعتبار لهذا المورد وتجديده انطلاقاً من إشراف البلديات في تحديد الأوعية الضريبية ونسبها وغير ذلك من المواضيع ذات الصلة، وذلك كله من أجل رفع مردودية الضرائب، لأنه ليس هناك أي هيئة عمومية هي أعرف من البلدية بإمكاناتها المحلية التي يمكن أن تنتج حصيلة ضريبية غزيرة هذا من جهة ومن جهة أخرى العمل على تحديد قائمة الضرائب التي تعود كلية للدولة ونظيرتها التي تعود كلية للجماعات المحلية، والتوقف عن الأخذ بأسلوب تقسيم الضريبة الواحدة بمعدلات متفاوتة بين خزينة الدولة وميزانيات الجماعات المحلية والصناديق الخاصة، لأن هذا الأسلوب أثبت محدودية نجاعته بالإضافة إلى تعقده.

< الابتعاد عن التوزيع التمييزي لخصيلة الضرائب: تشير الأرقام والإحصائيات إلى أن الضرائب المنتجة - الضرائب على الدخل - تخصص حصيلتها للدولة إن لم تكن مطلقاً فنسب جد معتبرة مثلما الحال مع الرسم على النشاط المهني، بينما تخصص الضرائب غير المنتجة للجماعات المحلية، وهذا ما جعل الإعانات المالية التي تقدمها

Claude Doucenc, "La Commune Connaissance du Droit" édition DALLOZ, Paris 1994, P94.

الدولة حتمية ودورية لتغطي بها العجز المالي للبلديات، وبالتالي تبعية هذه الأخيرة للسلطة المركزية وهو ما يعني بالضرورة تقلص حيز اللامركزية، هذا الواقع جعل من إعادة النظر في مبدأ التوزيع هذا ضرورة، لأن الموضوعية تقتضي أن يكون التوزيع أساسه العدالة التي تتجلى معالمها في تحلي الدولة عن بعض الضرائب المنتجة للجماعات المحلية وبمقابل ذلك تتوقف الدولة عن منح إعانات التوازن، وإن كانت الكلفة واحدة إلا أن مزيدا من الاستقلالية واللامركزية تكون نتيجة آلية لهذا الإجراء.

3/ إستراتيجيات أخرى لتثمين إيرادات البلديات والنهوض بالتنمية المحلية:

1.3 تفعيل أداء الموارد البشرية: تشيع في حياتنا نعمة مؤداها وفحواها أننا متخلفون لأننا فقراء، ونسمع تلك النعمة بشكل مباشر أحيانا أخرى في معظم الحوارات السياسية التي تدور حول شأننا وواقعنا ومشاكل هذا الواقع فعندما نتحدث عن تدني الإنتاجية في مؤسساتنا الصناعية ووحداتنا الزراعية فما أسرع ما نرجع الظاهرة لفقرا ونقص إمكانياتنا، كذلك لا نتردد أن نرجع انخفاض مستوى مردودية الوظيفة العمومية وتدهور المؤسسات العمومية ذاتها، والانهيار المروع في قدرة مؤسساتنا على المنافسة لنقص الإمكانيات أي للفقرة مرة أخرى، فإذا تعرضنا للمرافق العامة والخدمات صلنا وجلنا في إرجاء العلل وأسباب الفشل لنقص الإمكانيات أي مرة أخرى أرجعنا الإخفاق للفقرة(13). لكن لتساءل:

* هل كانت "اليابان" يوم وجدت عملاقا صناعيا؟ أم أنها خرجت محطمة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية سنة 1945، لتصبح بعد نصف قرن ثاني أعظم قوة صناعية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية؛
* وأكثر من هذا ماذا نقول عن "ألمانيا" وقد خرجت من ذات الحرب وهي لا تملك ولو شبه بنية تحتية تتكئ عليها؟ لتصبح فيما بعد منتوجاتها تغزو القارات الخمس، ويضرب عنها المثال في الاحترافية والقوة والصلابة؛
بعد هذا هل يصح أن نقول أننا متخلفون لأننا فقراء؟.

وبالرجوع إلى موضوعنا هل يصح أن نقول أن البلديات الجزائرية عاجزة ماليًا لنقص إمكانياتها وهي التي تملك شاطئا ممتدا من أقصى الشرق إلى أقصى الغرب، وإن لم يتوفر هذا لبعضها فأراضي زراعية خصبة صالحة لإنبات كل ما جادت به يد مزارع، وإن افتقرت بعض البلديات لهذا فصحراء شاسعة باطنها غني بالبتروول والمعادن، وإن شح باطنها فسطحها كفيل بإنتاج طاقات متجددة لا حصر لها أصبحت مطلبا للأمم، وبالتالي فالأحرى بنا أن نعتز ونقول أننا فقراء لأننا متخلفون، والأحرى بنا أن نقول أن بلدياتنا عاجزة ماليًا لعدم كفاءة عنصرها البشري، ولنقص فعالية الأداء، ولكبح جماح المبادرة، ول محدودية وقلة الرسكلة والتكوين، وهي المواضيع التي يتوجب الاهتمام بها، لأنه في الأول والأخير فالعنصر البشري هو مصدر الثروة.

¹³ - طارق حجي، "الإدارة والواقع العربي، فصول في الإدارة"، أميرشن للطباعة، مصر 2006، ص 49.

وفيما يخص الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى البلديات فإن الأمر يتعلق بالنقاط التالية:

◀ العمل على إرساء قيم واضحة للعمل، قيم الإنجاز الكمي والكيفي، قيم الجودة الشاملة للإبداع والابتكار، المشاركة والتعاون والمساندة، قيم تحث وتحرس على التفوق والامتياز من أجل الجماعة وليس من أجل الفرد، قيم ترفض الكسل وترفض التراخي، وتعمل على إذكاء النشاط، قيم عملية ذات مضمون نابع من الضمير اليقظ، والتي أهمها قيم توظيف الطاقات بشكل كامل ومتكامل للقضاء على العاطل وغير المستغل من الوقت والإمكانات(14)، وهذا الدور هو دور الجميع من أعلى مسؤول في هرم الدولة إلى أبسط عامل فيها، ويمكن أن يتكفل رؤساء المجالس الشعبية البلدية بهذا الدور على مستوى البلديات؛

◀ التوجه نحو الأخذ بمختلف أساليب التسيير الحديثة، ومنها الهيكل التنظيمي المفتوح والذي يعني المرونة وتبادل مواقع المسؤولية من الهرم إلى القاعدة، فكون رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسؤول الأول في البلدية لا يعني أنه موجود لإعطاء الأوامر فقط، بل يناط به المشاركة في كافة المهام ما أمكن ذلك، وحتى لو اقتضى الأمر مرافقة عمال النظافة من أجل شحن الحمم.

◀ العمل على تطبيق النصوص المتعلقة بالمناصب الخاصة للمستخدمين، وهذا يتطلب ترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الطاقات البشرية المتواجدة، والعمل على ضبط بدقة وشمولية كافة القوانين والتنظيمات التي تحكم التوظيف والترقية وذلك وفقا لما يمليه المنطق، فالأحرى والواجب أن تكون الكفاءة ثم الأقدمية هما العاملين المتحكمان في هذه العملية، وليس المحسوبية أو المحاباة كي لا نقول أشياء أخرى.

◀ وضع خطة مرتبطة بالتكوين المستمر للأعوان، عن طريق التكوين المتخصص من خلال المعاهد، التجمعات والمحاضرات، التبرصات... الخ، كما يتوجب تشجيع المبادلات بين الإدارة البلدية ومختلف الهيئات من معاهد ومؤسسات خاصة في تقنيات المحاسبة، الإعلام الآلي الهندسة... الخ.

◀ العمل على إيجاد أرضية قانونية عن طريق تعديل قانون الانتخابات بإعطاء أولوية الترشح لأصحاب الشهادات والخبرات، وتحديد حد أقصى للسن (55 سنة مثلا) ومن شأن هذا أن يضمن نوع من الاحترافية والحيوية على أداء الجهاز البشري للبلديات، فكم سمعنا عن رؤساء للمجالس الشعبية البلدية وهم لا يملكون سوى المستوى الابتدائي، وشيء طبيعي أن يتبادر إلى الأذهان تساؤل عن مدى مقدرة هؤلاء في التسيير والنهوض بالتنمية المحلية؟.

◀ العمل على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية في اختصاصات مختلفة ولكنها متكاملة المهام، وتوظيفهم في مختلف المصالح خاصة التقنية منها من معماريين، مهندسين في الإعلام الآلي، المحاسبة، القانون، الصحة العمومية

¹⁴ - محسن أحمد الخضيري، "الإدارة في دول النور الآسيوية"، اترك للنشر والتوزيع، مصر 1996، ص180.

(علم الأوبئة)، بيظريين، الإعلام والاتصال... الخ، مما يساعد البلدية على رفع مستواها الأدائي والتقليل من الأخطاء، والتكفل بالمهام على أحسن وجه(15).

لعله من الحكمة والواقعية والمنهجية إلزام كل فريق من المنتخبين وصل إلى دوايب تسيير الشؤون المحلية، أن يقوم بترتيب أمور بيته الداخلية ومعرفة أساليب العمل بها، والاطلاع على القوانين ومعرفة المخلفات ودراسة العوائق والتعرف على الإمكانيات، وهذا بمعية الأمين العام للبلدية ورؤساء مختلف المصالح قبل الشروع في أي عمل خارجي، لأنه إذا صلحت البلدية داخليا في تنظيمها وتسييرها فإنها تملك قدرا واسعا من النجاح في حركيتها خارجيا.

2.3 تحسين الشفافية وإشراك المجتمع المدني: يعتمد مفهوم الحكم الراشد والذي أصبح أشوددة يتغنى بها الجميع على أربعة دعائم أساسية هي:

الشفافية - المشاركة - المساءلة - سيادة حكم القانون.

وقد يشابهها في الحكم الإسلامي: الشورى والمحاسبة والوضوح والعدل(16)، إذن فالشفافية وإشراك المجتمع المدني هما من الركائز والمتطلبات الأساسية التي بها تقوى المؤسسة أو الهيئة، وتكسب مصداقية أكثر ويكون أداؤها فعالا ومثاليا، والمؤسسة التي نقصدها نحن هي البلدية، فالشفافية تعني إرضاء مواطني البلدية نتيجة لاطلاعهم على كافة الأوضاع، وإشراكهم يعني دعما إضافيا ورشادة أكبر في أداء المهام المنوط بالبلدية القيام بها.

(أ) **تحسين الشفافية:** يضبط التشريع المالي الجزائري قواعد تسيير الميزانية والعمليات المالية للجماعات المحلية، ومع ذلك فإن الجميع يعلم أن تسيير المالية المحلية يعاني كثير من الاختلالات وغياب الشفافية، الأمر الذي أثر على حياة الجماعات المحلية ومرافقها العمومية وماليتها. إن الهدف المشترك للمجهودات التي تبذلها الدولة منذ استرجاع الجزائر استقلالها في ميداني التشريع والتنظيم، هو تأسيس إطار يمارس فيه وجوبا تسيير الشؤون العمومية تسييرا بسيطا فعالا وشفافا ذلك أن المالية المحلية تشكل شقا من الشؤون العمومية هذه الأخيرة التي تحكمها قواعد وتنظيمات يكمن سببها بالضبط في ضمان شفافية تامة للتسيير، مما يعني أن: "القواعد هي التي تثبت الشفافية بينما الإجراءات تأتي لتجسيدها"(17)، وبالتالي فمزيدا من الشفافية يعني:

نشر وتعليق القرارات الإدارية في الأماكن العمومية وفي المؤسسات، وجعلها في متناول الجميع وهذا لعلاقته بالشفافية المطلوبة التي تعكس نمط الحكم الراشد، حيث أن عكس ذلك يوغل الصدر ويربي الأحقاد في المجتمع عندما تعتمد أي إدارة أو مؤسسة على إخفاء مداوات مجالسها وقرارات إدارتها وإن كانت هذه المداوات والقرارات

¹⁵ - العمري بوحيط، المرجع السابق، ص 56.

¹⁶ - قداري حرز الله، "مفهوم الحكم الراشد"، مجلة الفكر البرلماني، مجلس الأمة، الجزائر 2005، ص 82.

¹⁷ - الطيب متلو، المرجع السابق، ص 86، 87.

تحتوي على شيء من العدل والإنصاف وفيها من الحقوق ما يثلج الصدر، ولذلك تنص الكثير من القوانين والاتفاقيات الدولية على مزيد من الشفافية التي تبعث الاطمئنان في النفوس مما يحقق الاستقرار الذي هو غاية المنشودة؛

◀ العمل على فرض وجوب قيام المسؤولين المحليين في البلدية (رؤساء المجالس الشعبية البلدية، و الأمناء العامون للبلدية... الخ) بالتصريح بممتلكاتهم قبل و بعد مزاولتهم للوظيفة وذلك أمام الشعب والمؤسسات الدستورية للدولة، وعدم التهاون في هذه النقطة بالذات؛

◀ إنشاء قنوات اتصال مع المواطنين و تبرير كافة القرارات، وإعداد تقارير دورية عن نشاط البلدية و ما أنجز و ما هو في طريق الإنجاز و ما لم ينجز، و نشر كل ما تواجهه البلديات سواء من عراقيل أو تسهيلات في أداء وظائفها؛

◀ التشجيع بكافة الوسائل من أجل إضفاء شفافية أكبر، ولم لا جائزة سنوية لأكثر رؤساء المجالس الشعبية البلدية حقق قيمة مضافة للبلدية، و كان أكثر قربا من مواطنيه؛

وبالمختصر المفيد نقول أن مزيدا من الشفافية يعني مزيدا من إتاحة الفرصة للشعب لمراقبة إدارته.

(ب) **إشراك المجتمع المدني:** في الحقيقة إن الشفافية وإشراك المجتمع المدني هما وجهان لعملة واحدة، وبالتالي ما يقال عن الأولى يمكن أن يقال عن الثانية، وقد ظهرت في الآونة الأخيرة أفكار كثيرة وحركة فكرية قوية حول دور المجتمع المدني في تفعيل حركية التنمية في المجتمع، وما يمكن أن يعكسه من تطور حضري ونمو لمختلف مجالات الحياة، وتظهر مشاركة المواطنين وتبرز أهميتها خصوصا على المستوى المحلي حيث تعتمد اللامركزية كمنط للتسيير الإداري.

والمقصود بالمجتمع المدني عموما تلك الجمعيات غير الحكومية التي تعمل على إيصال صوت المواطن إلى السلطات، وقد أظهرت الجمعيات المشكلة للمجتمع المدني تطور وتوسع لهذا الأخير إلى أن أصبح من أبرز وأهم المؤسسات النشطة في الدول متميزا عن باقي التنظيمات بالطابع المدني، حيث أصبح يضم هذا التنظيم جمعيات أرباب العمل، الصناعيين، الهيئات التجارية، النقابات العمالية، مجموعات لجان الموظفين، لجان الأحياء، المجموعات الاجتماعية، الجمعيات بكل أنواعها ثقافية أو رياضية أو دينية... الخ.

إن مؤسسات المجتمع المدني تلعب دورا رئيسيا في توفير الخدمات والتنوير بشأن العديد من القضايا، وعندما تعمل المنظمات المدنية بتعاون وتنافس فيما بينها ومع البلدية يتعاظم دورها وتأثيرها على التنمية الاقتصادية.

إن كلمة المواطن وعبرة الحكم الراشد يؤديان إلى فكرة مشاركة المواطن في الحياة السياسية والمدنية، ولاسيما بعد تكريس النصوص القانونية والتنظيمية لهذه الفكرة، فقد نص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي صادقت عليه

الجزائر في بعض مواده بالتركيز على المشاركة الفعالة للمواطن منها ما ورد في المادة 19 والتي نصت على أن: "لكل شخص الحق في حرية التعبير" ومنه يستطيع المواطن أن يعبر عن رأيه في كل الأعمال والقرارات الصادرة عن السلطات المحلية، وكذا تقدم كل الخدمات بهدف تسيير شؤون الإدارة، وعن كيفية إشراك المواطن في عملية اتخاذ القرارات، فإن هذا يتم وفقا لعدة طرق نذكر منها(18):

◀ **الجمعيات المحلية:** وهي تعتبر من مظاهر المشاركة في تسيير الشؤون المحلية، وقد نص الدستور الجزائري في المادة 43 على أن: "حق إنشاء الجمعيات مضمون" إلا أن الملاحظ هو ضعف الحركة الجمعوية في الجزائر سواء من ناحية الكم أو من ناحية الأداء والفعالية، خصوصا في المسائل المتعلقة بالعمران، وهي التي يمكن أن تتولاها لجان الأحياء، حيث يمكن لهذه الأخيرة أن ترافق البلدية في مختلف قضايا التنمية والعمران لأنها الأعلم بأولويات وحاجيات المواطن، كما أن تكتل المواطنين في جمعيات ومنظمات يضمن لهم الفعالية في مشاركتهم واهتمام المسؤولين المحليين بطلباتهم أكثر من المشاركة الفردية، ويمكن للمجالس الشعبية البلدية أن تطلب حضور رؤساء الجمعيات واللجان المحلية لحضور المداولات وتقديم آرائهم واقتراحاتهم في ما يتعلق بشؤون بلديتهم؛

◀ **الاستفتاء المحلي:** وهو طريقة حديثة لمشاركة المواطنين، شائعة الاستعمال في الدول الغربية ذات الثقافة الواسعة في مجال المواطنة واللامركزية والديمقراطية المحلية، لأن هذه الطريقة من شأنها إعطاء القرارات الإستراتيجية دعما ومصداقية أكبر لأنها قرارات الشعب.

◀ **تقنية سبر الآراء:** فهذه التقنية من شأنها توجيه عملية اتخاذ القرارات بناء على دراسة النتائج المحصل عليها من أخذ آراء عينة من مواطني البلدية؛

عموما نقول أنه ومن أجل أن تتمتع البلدية بمصداقية أكبر واحترافية في الأداء وقدرة على تجسيد دورها، يجب أن يسهر جهازها الإداري على العمل في شفافية تامة، وبإشراك المجتمع المدني والأخذ بآرائه، والاهتمام بكل ما من شأنه الرفع من مردودية إنفاق الأموال البلدية.

3.3 تفعيل اللامركزية على مستوى الجماعات المحلية: تعتمد الدول الحديثة في تنظيمها الإداري على نمط يرتكز على دعمتين أساسيتين هما: المركزية واللامركزية، وإذا كان الاعتماد على المركزية وحدها أمر لا مفر منه بالنسبة للدول أو الأنظمة الحديثة النشأة، لما تسمح به من وضع مجموع السلطات الإدارية بأيدي الحكومة بالعاصمة درءا لمخاطر الانشقاق وضمانا لوحدة الدولة، فإن حتمية اللجوء إلى الأسلوب اللامركزي تتأكد كلما تجذرت الديمقراطية في المجتمع، وانتصر الفكر الداعي إلى إشراك الأفراد في تسيير شؤونهم الإدارية لاسيما على المستوى المحلي، ولما كانت اللامركزية تستدعي نقل جزء من صلاحيات السلطة المركزية لصالح أشخاص إدارية

¹⁸ - طلبة السنة الرابعة، فرع الإدارة المحلية، المرجع السابق، ص100.

أخرى، فإنها تتجسد بنشوء سلطات أخرى غير سلطة الدولة تملك سلطة اتخاذ القرار وتتمتع باستقلال اتجاه السلطة المركزية، هذا الاستقلال الذي هو نسبي وفي المجال الإداري فقط، يظل الصراع بشأن نطاقه أو حدوده قائما على أشده بين أنصار دعم سلطة الإدارة المركزية الداعين إلى تضييقه عن طريق إقامة رقابة فعالة على الهيئات اللامركزية من جهة، وأنصار ديمقراطية الإدارة المنادين بترك حرية أكبر لتلك الهيئات لاسيما المحلية منها، واستبعاد أي رقابة وصائية على أنشطتها أو على الأقل التضييق منها إلى حد أقصى(19).

إن تحديد حجم ومضمون الاستقلال المحلي هو مسألة دستورية تتعلق في نهاية الأمر بنية الدولة المتأثرة بعدة عوامل: عوامل تقنية (مدى تطور وانتشار وسائل الاتصال بين المركز والإقليم) وعوامل سياسية (الإدارة السياسية في بساط اللامركزية واحترامها) وعوامل مالية (توزيع الأعباء بين الدولة والمجموعات المحلية لصالح هذه أو تلك) (20). لا شك في أن الإدارة المحلية تحتل مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي كما تقوم بدور فعال في التنمية القومية، وتتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب، وهذا القرب يجعلها أقدر على إدراك طبيعة الظروف والحاجات والأمان المحلية، كما يمنحها دعما ضروريا لحشد الطاقات وتعبئة الموارد، ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات القومية لتصبح واقعا ملموسا يحقق تطلعات الجماهير، ومن ثم فالإدارة المحلية تعتبر بمثابة قناة تنقل مشكلات المجتمع وحاجاته من جانب، وتعيد إلى هذا المجتمع حل هذه المشكلات وأساليب الوفاء بالحاجات من جانب آخر (21).

إن التفعيل الحقيقي للامركزية يرمي إلى إشراك الشعب في إدارة وتسيير شؤونه المحلية من خلال المجالس المحلية، وهو الأمر الذي من شأنه أن يساعد على تعلم المواطنين لسياسة صالحة(22) هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن النجاح في التسيير المحلي لا يمكن تحقيقها في إطار تسيير محلي منغلق على نفسه، بل يتطلب ذلك الإصغاء إلى انشغالات المواطنين وامتداد شرعية القرارات من رضا الشعب بها، وانطلاقا من هذا فإن اللامركزية المحلية لا تتجسد إلا بفضل المواطنين الذين يطبقونها في الواقع اليومي المعيشي(23).

¹⁹ - نصر الدين بن طيفور، "أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية؟ في ظل مشروع حيوان 1999 لقانون البلدية والولاية"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 22، الجزائر 2001، ص 07.

²⁰ - د. مسعود شيهوب، المرجع السابق، ص 194

²¹ - د. خالد سمارة الزعي، المرجع السابق، ص 05.

²² - د. علي زعدود، "الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر 1984، ص 26.

²³ - Lahcène Seriak, "Décentralisation et Animation des Collectivités Locales", ENAG édition, Alger 1998 P43.

في الأخير نقول أنه لا بد من التفكير في التكريس الفعلي والحقيقي لسياسة اللامركزية، لأنها الوسيلة الوحيدة التي تضمن استقلالية الجماعات الإقليمية ومبادراتها في مجال المشاريع التنموية المحلية، على أن تبقى هذه الاستقلالية متفاوتة فكل ما كانت البلدية قادرة على تمويل مشاريعها ذاتيا كلما كانت أكثر استقلالية، بينما البلديات غير القادرة على التمويل الذاتي لمشاريعها فهي تبقى دائما تابعة للوصاية، وهكذا نقول أنه قبل التكلم عن أي تنمية لا بد من أن تكون مفاهيم كل من اللامركزية والديمقراطية المحلية هي مفاهيم مترابطة ومتكاملة وموجودة فعليا وإلا سيبقى مشوار التنمية الإقليمية يواجه نفس العراقيل والصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف(24).

4.3 تفعيل الرقابة ومكافحة الفساد: على الرغم من اختلاف التصورات في مجال عصرنه الإدارة العمومية ولصالحها إلا أنه لا يمكن نفي الطابع الدولي لهذه الظاهرة والتي ظهرت كاستجابة للتحويلات المحلية والدولية التي مست معظم الدول، وهذا ما فرض إعادة النظر في الدور الجديد للدولة، حيث أن من أبرز تداعيات التفتح والاندماج الذي عرفه العالم بعد سقوط الاشتراكية وانتشار العولمة إعادة النظر في الأدوار التقليدية للدولة، وذلك في ظل توسع الشركات المتعددة الجنسيات والهياكل المالية الدولية التي غيرت من مفهوم سيادة الدولة وأدت إلى التدخل المباشر لهيئات مالية ودولية في شؤون الدول، وهذا ما يجعل الإدارة أمام حتمية لا مفر منها وهي انتهاج مسار العصرنه تكيفا مع الدور الجديد للدولة، لكن بالمقابل يجب على الدولة أن تخضع كافة مؤسساتها وفي كل المستويات لرقابة صارمة مدى التزام هذه المؤسسات بالتشريع هذا من جهة، ومن جهة ثانية محاربة الفساد بكافة السبل والوسائل الممكنة، وهو ما يقتضيه حال البلديات الجزائرية، التي أصبحت لها مسؤوليات كبيرة وأموال أكبر للتصرف فيها، والمثل يقول "أيما كان المال فثمة إمكانية فساد".

في الحقيقة تعتبر الرقابة موضوعا قائما بذاته يستحق أن يبحث فيه على حدى وذلك لما له من توجهات وتقسيمات عدة، وعليه سوف نقتصر على عرض بعض النقاط التي من شأنها تقليص الاختلالات والثغرات والتصرفات اللاقانونية التي جعلت من مشكلة عجز ميزانية البلديات الجزائرية تنفاقم أكثر وذلك فيما يلي:

المساءلة، إذ لا شك أن هذا الأسلوب هو ضمان لاستمرار الرشادة في الحكم، وهي وسيلة ضرورية لبقاء النجاعة وإيقاظ الضمير، وهي أيضا ضمان مقيد من الانفلات والتسيب، والمساءلة هي من صلاحيات الشعب وحده والشعب يوكل من ينوب عنه من الأفراد الذين يضطلعون بمثل هذه المهمة(25)، وبالنسبة للبلدية دائما فأعضاء المجلس الشعبي البلدي هم مطالبون بمناقشة كافة القرارات التي يتخذها رئيس المجلس وإخضاعها للدراسة والمشاورة؛

²⁴ - طلبة سنة الرابعة، فرع الادارة المحلية، المرجع السابق، ص76.

²⁵ - قداري حرز الله، المرجع السابق، ص83.

◀ العمل على جعل مبدأ المراقبة الأول والأخير هو ضمان سيادة حكم القانون فلا يمكن أن نتصور حكما راشدا بدون سيادة القانون على الجميع وفي كل المستويات، لأن ما يقوض عرش كل دولة أو كيان هو التباين والممايزة في تطبيق القانون، ونجد الأمم المتحضرة تحرص على تعميم مبدأ أن الكل سواسية أمام القانون، وهذا ما ذهب إليه محمد رسول الله ﷺ عندما قال في حق سيدة نساء العالمين فاطمة الزهراء وقد نهر أسامة بن زيد عند الشفاعة في الحدود قائلا(26): "إنما هلك بنو إسرائيل أنهم إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق الضعيف أقاموا عليه الحد، والذي نفس محمد بيده لو سرق فاطمة بنت محمد لقطعت يدها"، وفي هذا دلالة على أن القانون يجب أن يكون فوق الجميع وأن الكل قابل لإخضاعه للرقابة؛

◀ جعل المحاسبة البلدية تحت مجهر أجهزة الرقابة ومراعاة هذه الأجهزة لما يلي(27):

- العمل على التأكد من كفاية المعلومات والأنظمة المستخدمة من قبل إدارة البلدية، والتحقق من مدى التزام الإدارة في تنفيذها للميزانية بالسياسات المعتمدة؛
 - التحقق من أن كل مبلغ مقيّد في الدفاتر المحاسبية قد تم الترخيص بصرفه وقد صرف وفقا للقوانين واللوائح والتعليمات المنظمة لعملية الإنفاق؛
 - التدقيق في تحصيلات الإيرادات على اختلاف أنواعها؛
 - التأكد من أن النفقات قيدت في الفصول والمواد المخصصة لها؛
 - كشف الاختلاسات والتزوير والأخطاء الفنية، وكل ما يتنافى وقواعد المحاسبة العمومية؛
 - التأكد من دقة العمليات الحسابية وصحة المستندات المؤيدة للصرف؛
 - التحقق من التسيير الفعال والاستهلاك العقلاني للوسائل المادية الموضوعة تحت تصرف المصالح البلدية؛
 - التأكد من عدم تجاوز الوحدات النقدية في الإنفاق لحدود الاعتمادات المقررة والمفتوحة.
- ◀ تفعيل الدور الرقابي لمجلس المحاسبة وتوسعة هذا الأخير من خلال خلق غرف ولإتية تتكفل بتشديد الرقابة على المالية المحلية، على أن يكون أعوان هذه الغرف من خارج الولاية، ويتم استبدالهم كل ثلاث سنوات وذلك لمصداقية أكبر.

5.3 التعاون المشترك مابين البلديات والأخذ بسياسة المقارنة المرجعية (Le Benchmarking): باعتبار البلدية ممثلة للدولة على المستوى القاعدي فإن هياكل الدولة لا تكون إلا باسترجاع هياكل البلدية، ووضع سلطتها على

²⁶- المرجع السابق، ص 86.

²⁷- سعاد طيبي، "الرقابة على ميزانية المحلية"، رسالة ماجستير في القانون، فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة الجزائر 2001، ص 28.

كل المجالات التي للبلدية حق التدخل فيها، أو التي هي مسؤولة عنها لكن كثيرا ما كانت رغبة البلديات بمسك زمام الأمور تجذ أمامها عائق شح الإمكانيات هذا من جهة إلا أنه من جهة أخرى فإننا نجد أن هناك عددا آخر من البلديات معروفة بغناها سواء لكثرة إيراداتها أو ضخامة إمكانياتها ووسائلها الخاصة أو كلاهما معا، وهنا يتبادر للذهن تساءل جوهري وهو لماذا لا يكون هناك تعاون وتضامن ما بين البلديات؟ لخلق نوع من التوازن ما بين البلديات الغنية ونظيرتها الفقيرة.

فإذا كانت الدول الأوروبية وهي التي تختلف في لغاتها وثقافتها وسياساتها واقتصادياتها، وأكثر من هذا قد استعمر بعضها البعض الآخر أوجدت راية واحدة تحميها، وكيانا واحدا يجمعها وهو الإتحاد الأوروبي، الذي عمل على تقليص الفجوة والتفاوت وخلق نوع من التوازن ما بين الدول الأعضاء في كافة المجالات، أفلا يليق ببلدياتنا المنتمية لبلد واحد اسمه "الجزائر" ويحكمها دستور واحد أن تتعض من ذلك، وتعمل على تطوير حركية العمل المشترك فيما بينها، وهو الأمر المشرع قانونا منذ 1967، ويمكن لهذا التعاون أن يأخذ الأشكال التالية:

◀ المعاهدات البلدية، وتتضمن هذه المعاهدات إنجاز مشاريع تتجاوز بلدية واحدة وتحمل منفعة لعدة بلديات متجاورة، ويتمثل دورها في تقسيم الأعباء بين البلديات وتنسيق الجهود لإنجاز المطلوب من المنشآت وتحسين الخدمات، ويمكن القول أنه أمام الوضعية المالية المتدنية للبلديات خاصة النائية منها فالمعاهدات البلدية تمثل حلا ناجعا للاستجابة لحاجيات السكان⁽²⁸⁾؛

◀ الشركات المختلطة، وهي شركات تساهم فيها الجماعات المحلية بأغلبية تفوق 50% أما الباقي فيكون إسهاما من متعاملين حواص أو عموميين كغرف التجارة والصناعة، وتتم هذه الشركات بترقية نشاطات البناء والتسيير العقاري واستغلال المرافق العامة، ومن أهم مبررات اللجوء إلى هذا النوع الشركات التحول نحو اقتصاد السوق، وتلاشي التفرقة بين القطاعين العام والخاص⁽²⁹⁾، وقد تكون مساهمة الجماعات المحلية بتكتل ما بين عدد من البلديات؛

◀ يسمح القانون لكي تحقق البلدية أهدافها، اللجوء إلى إنشاء مؤسسة عمومية بلدية تعمل على إنجاز أو تسيير البرامج الموكلة للبلدية تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية⁽³⁰⁾، وفي هذا الشأن يمكن لبلديات الدائرة أو الولاية الواحدة أن يتفقا على تنويع المؤسسات المنجزة وطبيعة نشاطها، فمثلا تنشئ البلدية "A" مؤسسة

²⁸ - موسى رحمان، وسيلة السبتي، "واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وأفاق التنمية المحلية"، دراسة مقدمة في إطار الملتقى الدولي "تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية"، المنعقد بجامعة باتنة، الجزائر 02/01 ديسمبر 2004 ص 04.

²⁹ - موسى رحمان، وسيلة السبتي، المرجع السابق، ص 04.

³⁰ - العمري بوحيط، المرجع السابق، ص 44.

مختصة في البناء على أن تنشئ البلدية "B" مؤسسة مختصة في تعبيد الطرقات وإنجاز قنوات الصرف الصحي، لتستفيد كل من البلديتين من نشاط كلا المؤسساتين؛

◀ الأخذ بأسلوب أو تقنية المقارنة المرجعية (Le Benchmarking) ومحتوى هذا الأسلوب أنه ينطوي بالأساس على التعلم وتبادل المعلومات واعتماد أفضل الممارسات لتحقيق خطوة في تغيير الأداء، ويمكن تعريف المقارنة المرجعية على أنها: "البحث عن كيفية تحسين أنفسنا عن طريق التعلم من الآخرين"⁽³¹⁾، وفيما يخص البلديات يمكن لها أن تخطو هذه الخطوة عن طريق تبادل الأفكار وتحسين الأداء العام بالتعلم من البلديات الرائدة في مجال التسيير، وإدارة الموارد والبحث في أسباب غناها، ومحاولة البلديات التي تعاني نقصا في الإمكانيات الأخذ بتلك الأسباب، كذلك يمكن للبلديات أن تتعاقد مع الجامعات والمعاهد، وتضمن للطلبة وسطا للقيام بالدراسات التطبيقية على مستواها، وفي مقابل ذلك يتم تكوين موظفي البلديات في تلك المعاهد والجامعات، ويمكن للبلدية أن تنتهج هذا السبيل مع كافة المؤسسات والإدارات سواء المحلية أو الدولية، ما سمح القانون بذلك وطالما كانت المصلحة متبادلة، وفي حالة تعلق الأمر بميثاق خارجية فيتم إعلام وزارة الداخلية وطلب موافقتها.

الخاتمة:

كثيرة هي المواضيع التي تشغل بال السلطات العمومية الجزائرية في الوقت الراهن، ومن ضمنها مسألة تثمين إيرادات الجماعات المحلية لا سيما البلديات، ولأن كثير من الإصلاحات لم توفق في تجسيدها، فإن التفكير بعقلانية وموضوعية وطريقة علمية عملية وإشراك الجميع من سلطات محلية ومجتمع مدني ومختصين في إيجاد حلول نهائية ناجعة تكون بمثابة الوصفة النهائية المثالية التي تحتوي المضادات الوقائية التي من شأنها تفعيل الفكرة، وتجسد رغبة الجميع في المساهمة تثمين الإيرادات وترشيد النفقات المحلية وإصلاح النظام الجبائي، وتفعيل أداء العنصر البشري وتشديد الرقابة والنهوض بالتنمية المحلية، هو أمر واجب وأكثر من حتمي.

الهوامش:

1. Raymond Muzllec, "Finances Publiques", 5eme édition Sirey, France 1986, P11

2. الشريف رحمان، "أموال البلديات الجزائرية، الاعتلال، العجز، والتحكم الجيد في التسيير" دار القصبية للنشر، الجزائر 2003، ص 53 وما يليها.

31.03 - محمد الخزمي، المرجع السابق، ص 03.

3. Michel Bouvier, Chistime Esclassan, Jean Pierre Lassale "Financ Publiques", Édition L.G.D.I, Paris 1993 P587.
4. المرسوم التنفيذي 73-136 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتضمن شروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية.
5. التعليمات الوزارية رقم 93-1011، المؤرخة في 20 أكتوبر 1993 المتعلقة بالإجراءات الهادفة إلى السيطرة على النفقات وتحسين الإيرادات البلدية.
6. العمري بوحيط، "البلدية، إصلاحات، مهام وأساليب"، شركة زعياش للطباعة والنشر، 1997، ص 25.
7. القرآن الكريم، الجزء 05، الحزب 09، سورة النساء، الآية 59.
8. د. معن خالد القضاة، "فقه السياسة المالية في الإسلام"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 207.
9. د. ناصر لباد، "الإصلاح الضريبي في الجزائر (1992-2003)، منشورات بغداد، الجزائر، 2003، ص 30 وما يليها.
10. مصطفى الكثيري، "النظام الجبائي والتنمية الاقتصادية في المغرب"، دار النشر المغربية، الدار البيضاء، المغرب 1985، ص 125.
11. Rapport final de la Commission Nationale de la Réforme Fiscale, Alger Janvier 1989, P25.
- 12.- Jean-Claude Doucene, "La Commune Connaissance du Droit" édition DALLOZ, Paris 1994, P94.
13. طارق حجي، "الإدارة والواقع العربي، فصول في الإدارة"، أمبرشن للطباعة، مصر 2006، ص 49.
14. محسن أحمد الخضيرى، "الإدارة في دول النمرور الأسيوية"، اترك للنشر والتوزيع، مصر 1996، ص 180.
15. العمري بوحيط، المرجع السابق، ص 56.
16. قداري حرز الله، "مفهوم الحكم الراشد"، مجلة الفكر البرلماني، مجلس الأمة، الجزائر 2005، ص 82.
17. الطيب متلو، "الفكر البرلماني"، مجلة متخصصة في القضايا والوثائق البرلمانية يصدرها مجلس الأمة، العدد السابع، الجزائر، 2004، ص 86، 87.

18. طلبة السنة الرابعة، فرع الإدارة المحلية، حلقة دراسية حول: "دور الإصلاح والتجديد الإداري في تحقيق التنمية الإقليمية - واقع الجماعات الإقليمية الجزائرية -"، المدرسة الوطنية للإدارة، الدفعة الثانية والأربعون، الجزائر 2009، ص100.
19. نصر الدين بن طيفور، "أي استقلالية للجماعات المحلية الجزائرية؟ في ظل مشروع قانون 1999 لقانون البلدية والولاية"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 22، الجزائر 2001، ص07.
20. د. مسعود شيهوب، "أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص194.
21. خالد سمارة الزعبي، "التمويل المحلي للوحدات الإدارية المحلية"، شركة الشرق الأوسط للطباعة، الأردن، 1995، ص05.
22. د. علي زعدود، "الإدارة المركزية في الجمهورية الجزائرية"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر 1984، ص26.
23. Lahcène Seriak, "Décentralisation et Animation des Collectivités Locales", ENAG édition, Alger 1998 P43
24. طلبة سنة الرابعة، فرع الإدارة المحلية، المرجع السابق، ص76
25. قداري حرز الله، "مفهوم الحكم الراشد، مجلة الفكر البرلماني، مجلس الأمة، الجزائر، 2005، ص83.
26. المرجع السابق، ص86
27. سعاد طيبي، "الرقابة على ميزانية المحلية"، رسالة ماجستير في القانون، فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة الجزائر 2001، ص28.
28. موسى رحمان، وسيلة السبتي، "واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وأفاق التنمية المحلية"، دراسة مقدمة في إطار الملتقى الدولي "تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية"، المنعقد بجامعة باتنة، الجزائر 02/01 ديسمبر 2004 ص04
29. موسى رحمان، وسيلة السبتي، المرجع السابق، ص04.
30. العمري بوحيط، المرجع السابق، ص44.
31. محمد الخزيمي، "المقارنة المرجعية"، قسم الموازنة العامة، بلدية دبي، وثيقة عمل منشورة، الإمارات العربية المتحدة 2005، ص03.