

التجربة الجزائرية في إدارة الخدمة العامة للمياه
- دراسة تحليلية للشراكة بين القطاعين العام والخاص -

The experience of the management of the public water service in Algeria
Analytical study of the public-private partnership

بوقموم محمد
جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر
boukemoummohamed@gmail.com

حجاج عبد الحكيم¹
جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر
h.hadjadj@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2018/12/03

تاريخ القبول: 2018 / 09 / 24

تاريخ الاستلام: 2018 / 07 / 08

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تقييم مدى نجاعة التجربة الجزائرية الحالية للشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع خدمات المياه في الجزائر، وذلك من خلال التركيز على تحليل مؤشرات الأداء ومختلف الآثار الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن اعتماد هذا الأسلوب في الادارة. من بين أهم النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هو أن عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تم تطبيقها على مستوى ادارة الخدمة العامة للمياه في الجزائر تبدو أقل كفاءة ولم تؤدي الى تحسين أداء وجودة الخدمة العامة للمياه، كما أنها لا تشجع على تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها في اطار هذه الشراكة.

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مؤشرات الأداء، الآثار الاقتصادية، الخدمة العامة للمياه

تصنيف JEL: O1, P21

Abstract:

The purpose of this study is to evaluate the efficiency of the current experience of public-private partnership in the water services sector in Algeria, focusing on the analysis of the performance indicators and the different economic and social impacts of this approach. One of the main findings of this study is that the public-private partnership applied to the management of public water service in Algeria is less efficient and unable to improve the performance of the provision of public water services. In addition, it does not promote the achievement of the objectives already established under this partnership.

Key words : Public-private partnership, Performance indicators, Economic impacts, Public water service.

JEL classification: O1, P21

مقدمة:

مما لا شك فيه أن التوجهات الحديثة في مجال إدارة و ترشيد استهلاك المياه يقتضي تحويل الخدمات المتعلقة بها ولو في أجزاء منها الى إمرة القطاع الخاص، ضمن ما يصطلح عليه بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في ادارة الخدمة العامة للمياه، وهذا لا يعني الإخلال بدور الحكومة في النهوض بالخدمات العامة والإشراف عليها بقدر ما يوحي الى تطبيق نظام جديد للتعاقد وتقديم الخدمة يتم من خلاله الانتفاع من مزايا القطاع الخاص، لا سيما بعد نجاح العديد من التجارب الدولية في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على السواء في مجال شراكة ادارة الخدمة العامة للمياه، ضمن هذا السياق سعت الجزائر بخطوات متسارعة لتحسين وتطوير إدارة الخدمة العامة للمياه على النحو الذي تتواجد به في الدول المتقدمة، عبر إبرام عقود شراكة مع أربعة متعاملين اقتصاديين أجانب خواص في هذا المجال. تأسيسا على ما سبق تعالج هذه الورقة البحثية الإشكالية التالية: هل ساهمت الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحسين الخدمة العامة للمياه

في الجزائر؟**الأسئلة الفرعية**

- لماذا التوجه للشراكة بين القطاع العام والخاص في ادارة الخدمة العامة للمياه؟ وهل يمكن اعتبارها كخيار استراتيجي لتحسين الخدمة العامة للمياه؟
- ما هي طبيعة ومضمون عقود الشراكة التي أبرمتها الجزائر في اطار الخدمة العامة للمياه؟ وكيف كانت مساهمة وأداء المتعاملين الخواص في ادارة الخدمة العامة للمياه في الجزائر؟

الفرضيات:

- الشراكة بين القطاع العام والخاص خطوة في الاتجاه الصحيح لتحسين ادارة الخدمة العامة للمياه.
- الاثار الناجمة عن عقود الشراكة التي أبرمتها الجزائر لم تكن في مستوى التطلعات والأهداف المنشودة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة كونها تعالج موضوع حيوي يحظى باهتمام صناع القرار الاقتصادي على الصعيدين الدولي والمحلي بصفة خاصة في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إدارة الخدمة العامة للمياه، لاسيما بعد تفاقم مشكلة التزود بهذه الاخيرة في الجزائر، وسعي الحكومة لتنمية و تطوير قطاع المياه.

هيكل الدراسة:

- نظرا لأهمية البحث ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية:
- الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في قطاع المياه
- مناهج وأشكال الشراكة في إدارة الخدمة العامة للمياه
- رؤية تقييمية لأثر الشراكة في إدارة قطاع خدمات المياه في الجزائر

منهجية و أدوات الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق لحثيات الموضوع محل الدراسة ومختلف العناصر المؤثرة ذات العلاقة، كما اعتمدنا المنهج التحليلي، فكان استخدامه عبر كامل محاور الدراسة، وذلك بغرض التعمق في فهم وتبيان العناصر المكونة للموضوع بتحليلها وتحديد أثارها واستنباط التفسيرات والاستنتاجات ذات الدلالة، خاصة ما تعلق بالجوانب الاقتصادية

والاجتماعية المتعلقة بألية الشراكة بين القطاعين العام والخاص. أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والإحصائيات والإنترنت.

المحور الأول: الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في قطاع المياه

الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص بشكل عام هي عملية إشراك القطاع الخاص في بناء وإدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة ومشاريع البنية التحتية والمرافق العامة للدولة، والاستفادة من خبراته في إنشاء وإدارة وتشغيل مشاريع المياه، وتمثل الشراكة عملية تعاون ايجابية بين القطاعين في توفير خدمة معينة للمواطنين بحيث يتحمل كل منهم جزء محدد من المسؤوليات ويأخذ قدر محدد من المنافع.

أولاً: مفهوم الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في قطاع المياه

تتمثل شكل العلاقة ممثلة في الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في قطاع المياه في أن القطاع العام يمتلك المواقع والأصول (موارد المياه ومصادرها)، بالإضافة إلى حقوق التراخيص والتنظيم وغيرها، أما القطاع الخاص فسيكون دوره البناء والإدارة والاستثمار والتطوير والتشغيل وتقديم خدمات المياه والتطهير والصيانة وغيرها من الأمور التي يتم الاتفاق عليها مع الحكومة، بالإضافة إلى تحمله المخاطر التجارية فيما تحتفظ الدولة بملكية الأصول، وذلك من خلال استخدام الأساليب المتبعة في عملية الشراكة بين القطاعين⁽¹⁾. وتعدد خيارات وأساليب مشاركة القطاع الخاص في قطاع المياه (مشاريع البنى التحتية وإمدادات المياه) بين عقود الخدمة، الإدارة، الإيجار، الامتياز، البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بمختلف أنواعها، وبيع الأصول كلها وتحويل ملكيتها إلى القطاع الخاص، فمن جهة هناك العقود التي تحتفظ فيها الحكومة بالمسؤولية الكاملة عن التشغيل والصيانة والاستثمار والتمويل والمخاطر التجارية، ومن جهة أخرى هناك النماذج التي يضطلع فيها القطاع الخاص بحصة أكبر من المسؤوليات والمخاطرة.

ثانياً: الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في قطاع المياه (الأهمية والعوامل الدافعة)

منذ عام 1990 الى نهاية سنة 2007 فقط وعلى مستوى خدمات التزود بالمياه تم تسجيل أكثر من 260 عقد شراكة مع المتعاملين الخواص في كل من الدول النامية والصاعدة اضافة الى دول أخرى كالصين وماليزيا وروسيا الاتحادية، وبنهاية 2007 فقط وفي مجال التزود بمياه الشرب في المناطق الحضرية تم تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في 44 بلدا من الدول النامية والصاعدة، بحيث أصبح غالبية السكان في عشر دول منها يحصلون على المياه عن طريق متعاملين خواص في اطار الشراكة، وفي العديد من الدول المتبقية يحصل أكثر من ثلث السكان على المياه من متعاملين خواص في اطار الشراكة أيضا ومن ضمنهم الجزائر⁽²⁾. وتعتبر منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا المكان الأشد نشاطا في العالم بجانب الصين من حيث الشراكات بين القطاعين العام والخاص في ادارة المياه، وهذا من بين العوامل الأساسية التي أدت الى تحسين أداء المرافق العامة لخدمات المياه خلال السنوات الستة الأخيرة، وهناك الان في عموم المنطقة حوالي 28 مليون شخص يتمتعون بخدمات مياه محسنة من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، كما يلاحظ دور متزايد للتمويل المقدم من القطاع الخاص، حيث ركزت معظم الشراكات على كفاءة الخدمة، وتشير التجارب الدولية الحالية في كل من البحرين ومصر والأردن وإيران والمغرب أن القطاع الخاص أصبح لديه الدافع لتوفير التمويل اللازم للشراكات بين القطاعين العام والخاص والعمل على وجود مرافق مياه تتمتع بأهلية ائتمانية بإمكانها اجتذاب المزيد من التمويل للقطاع الخاص اذا تم التعامل بشكل مناسب مع قضايا تسعير المياه والدعم المالي وضمان المدفوعات⁽³⁾. ويبدو في هذا السياق أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص في خدمات المياه أصبحت ظاهرة عالمية مسيطرة خلال السنوات الأخيرة نتيجة لعدم كفاية الاستثمارات والضغط المتزايدة على الميزانيات الحكومية، بالإضافة إلى القلق العام تجاه عدم

كفاءة القطاع العام الى جانب الرغبة والدوافع المجتمعية في الحصول على خدمات أفضل، ومع الحاجة إلى مصادر إضافية لتمويل تدفع الحكومات بشكل متزايد إلى تبني الشراكة لتقديم هذه الخدمات.

1- العوامل الدافعة لمشاركة القطاع الخاص في قطاع المياه

تمثل أهم العوامل المحددة (المقيدة) والدافعة لمشاركة القطاع الخاص في قطاع المياه في ما يلي⁽⁴⁾:

- عوامل اجتماعية: مؤسسات القطاع العام أصبحت غير قادرة على الاستجابة لتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان في ظل انخفاض الموارد المالية للدولة وتزامن ذلك مع ارتفاع الطلب على المياه.
- عوامل تجارية: وتستمد مبرراتها انطلاقاً من مبادئ مؤتمر دبلن لسنة 1992 والذي تم فيه اعتبار المياه كسلعة اقتصادية (المبدأ 4) وهذا يجد الى حد ما من النظرة التقليدية التي تعتبر مسؤولية تقديم المياه كخدمة عامة تقتصر حصراً بالقطاع العام.
- عوامل مالية: وتتعلق باعتقاد البعض بأن القطاع الخاص قادر وبأسرع وقت على توفير وتشغيل الموارد المالية في ظل الظروف الأكثر ملائمة قياساً بالقطاع العام.
- عوامل واعتبارات إيديولوجية وبرغاماتية: وتنطلق من الاعتقاد الذي مضمونه أنه كلما انخفض دور الدولة في النشاط الاقتصادي كلما كان ذلك أفضل، فقد أصبحت غير قادرة على توفير التمويل اللازم لتغطية تكاليف الاستثمار والاستغلال والصيانة بالتوازي مع الزيادة السكانية.

2- أهمية الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في قطاع المياه

تقول مجلة فورتشن في تعليق لها على موضوع المياه "إن المياه هي أفضل قطاع استثماري في القرن" ويقول البنك الدولي للإنشاء والتطوير والتنمية "المياه هي آخر جبهة للبنية التحتية في وجه المستثمرين من القطاع الخاص" و ورد في صحيفة تورونتو غلوب اند ميل "المياه تتحول سريعاً إلى صناعة عالمية للشركات"⁽⁵⁾، وتشير جل المراجع الاقتصادية والقانونية على الإقرار بأن المشاركة بين القطاعين العام والخاص تعد إحدى الوسائل الاقتصادية الأساسية التي يمكن أن تسهم في تمويل وتحسين تقديم خدمات المياه على المستوى المحلي التي يتم تقديمها من خلال مشروعات البنية الأساسية والمرافق العامة للمياه، وذلك في ظل زيادة عبء توفير تلك الخدمات على الموازنة العامة، وفي ظل ثبوت إخفاق الحكومات في الإدارة الاقتصادية لهذه المشروعات والمرافق، وفي ضوء تنامي دور القطاع الخاص في الاقتصاد، وحتى في الدول التي لا تعاني موازنتها العامة من العجز، والتي لا تفتقر إلى الاستثمارات التي يمكن ضخها من تلك الموازنة العامة نفسها، فإن إشراك القطاع الخاص في تقديم خدمات المياه يحقق الجدوى الاقتصادية من حيث حسن الإدارة وتطويرها، وقد تم اللجوء إلى خيار الشراكة بين القطاعين العام والخاص لما له من آثار إيجابية كبيرة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي⁽⁶⁾:

- الاستفادة من الخبرات والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة للقطاع الخاص لقدرته على الارتقاء بنوعية مستوى خدمات المياه وجودتها عند تقديمها إلى المواطنين وبأسعار مناسبة.
- توفير موارد مالية لصالح مشاريع البنية التحتية والخدمية العامة، خاصة في الحالات التي تعجز فيها الموازنة العامة عن توفير التمويل اللازم لتلك المشاريع، وذلك من خلال القطاع الخاص وقدرته على تمويل وتنفيذ المشاريع العامة في قطاع المياه وإجراء التوسعات اللازمة في المرافق المائية بكفاءة أكبر وسرعة في الإنجاز وبكلفة أقل.
- تحسين الكفاءة والأداء الاقتصادي لقطاع المياه في مجالات الإدارة و التشغيل والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية بما يؤدي إلى إبعاد قطاع المياه عن البيروقراطية الحكومية والتدخل السلبي من قبل المسؤولين الحكوميين.

- جعل قطاع المياه أكثر استجابة لمتطلبات المستهلكين من حيث الكميات المطلوبة من المياه ونوعيتها، بالإضافة إلى تقليل الدعم الحكومي للقطاع المائي واقتصاره على الطبقات ذات الدخل المحدود التي لا يمكنها الحصول على الكميات المطلوبة من المياه بالأسعار المحددة، كما أن تخفيف العبء المالي على الموازنة العامة للدولة، يسمح بتوجيه الموارد المالية التي كانت مخصصة لقطاع المياه نحو استخدامات أخرى في حاجة للتمويل والتي تتكفل الدولة بها وتحمل أعباء تمويلها.

المحور الثاني: مناهج و أشكال الشراكة في إدارة الخدمة العامة للمياه

الإدارة في إطار الشراكة مفهوم متعدد الأوجه، وذو أهمية متزايدة، تتحدد أنواعها بناء على ضوابط وشروط عديدة، منها ما يرتبط بملكية الأصول ومن يتولى الإدارة والاستغلال والتشغيل ومن يتحمل المخاطر ومن يقوم بالاستثمارات الرأسمالية... الخ، وكل ذلك يجب أن يكون ضمن إطار قانوني واضح، وهذا النوع من الإدارة مرتبط بأبعاد عديدة يبرز منها البعد الإداري والتنظيمي (التفويض) والمالي وكلها تتعلق بتنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص بحيث يكون لكل شريك دور خاص به، وأساليب الإدارة في إطار الشراكة بين القطاع العام والخاص في إدارة الخدمة العامة للمياه تتنوع بحسب درجة مساهمة ومسئولية كل منهما طبقاً لكل أسلوب، حيث تتدرج تلك الأساليب بدءاً بعبود الخدمات التي يقوم القطاع العام فيها بتحمل المسؤولية الكاملة في التمويل أو لمخاطر واستثمارات التنفيذ، وانتهاء بالخصخصة الكاملة والتي يتحمل القطاع الخاص فيها كافة مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة⁽⁷⁾.

أولاً: مناهج الشراكة في إدارة الخدمة العامة للمياه

يوجد اليوم منهجان في التفكير بشأن إدارة الماء كملكية عامة، الأول هو المنطق الأنجلوساكسوني المعتمد على القانون وعلى الآليات الاقتصادية لتنظيم العلاقات بين الناس بالمرونة المرجوة، والمنطق الثاني لاتيني جماعي ونظامي يحدد مقدماً الحقوق والمنوعات بكل دقة عن طريق قواعد جماعية، ومع أن الماء يتبع كلا من المجالين (العام والخاص)، ويمكن إدارته وفقاً للمنهجين في الوقت ذاته، تحاول الشروط التعاقدية التي تسمح بإدارة المياه عن طريق التفويض أن تجمع بين خيار السوق وبين المصلحة العامة التي تتبعها الدولة، بمعنى أسلوب يجمع بين السيادة والسوق وبين الملكية المشتركة والإدارة الخاصة، مع أن الواقع كثيراً ما يثبت صعوبة الجمع بين عقلانية السوق والاهتمامات الاجتماعية⁽⁸⁾.

بالنسبة لإدارة المياه بالتفويض هناك ثلاث أشكال تنظيمية تمثلها الأوضاع في كل من فرنسا وبريطانيا وألمانيا، التي تستخدم على الترتيب، الإدارة بعقد التفويض، والخصخصة مع وجود وكالة مستقلة للتقنين، والاقتصاد المختلط، ومن بين جميع هذه البدائل التنظيمية لنقل إدارة الماء للقطاع الخاص، فالنظام السائد هو الفرنسي المتمثل في الإدارة بالتفويض لأنه يسمح بالكثير من الاختيارات تعطي مرونة كبيرة تتناسب مع الظروف الخاصة للمتعاملين وخاصة فيما يتعلق بالمشكلة الحساسة الخاصة بملكية البنية التحتية، أما أسلوب الإدارة البريطاني الذي يعهد بقطاع الماء لوكالة مستقلة، فليس مفضلاً للكثيرين لأنه يعني صراحة التنازل عن الأصول للقطاع الخاص الذي يحرم بذلك المجتمع من أي سلطة، حيث يخضع القطاع لسيطرة السوق، وأما بالنسبة لنظام الشركة المختلطة المطبق في ألمانيا فيعد أسلوباً مبتكراً يتمثل في تكوين شركة تضم شريكاً خاصاً يمثل الأقلية مع أغلبية من المساهمين العامين، ويعطى عقد الإدارة للشريك الخاص، وقد أتبع هذا الأسلوب أيضاً في كل من البرازيل واندونيسيا، وهو أسلوب يقوم على الديمقراطية والشفافية، بيد أن المشكلة الرئيسية في هذا النمط من الإدارة هي فقدان التوازن بين من يعهد بالتفويض وبين من يتلقاه إذ تدل الخبرة العملية على أنه غالباً ما يستجيب القطاع العام لمنطق القطاع الخاص⁽⁹⁾.

ثانيا: أشكال الشراكة في إدارة الخدمة العامة للمياه

الإدارة في إطار عقود الشراكة بالنسبة لحقوق الملكية والاستغلال تعني أن يتم تفويض القطاع الخاص باستخدامها كلياً أو جزئياً طيلة مدة حياة المشروع، ويتم تجريد القطاع الخاص منها بانتهاء مدة العقد وتسليم المشروع بكافة موجوداته إلى القطاع العام وبموجب بنود العقد الموقع بينهما، وبحسب الاتفاق أيضاً يعفى أو يتحمل كل من القطاع الخاص والعام جزءاً محددًا من المسؤوليات والمخاطر مقابل تحديد الأجور والعوائد لكلا القطاعين، كما قد ينحصر دور القطاع العام غالباً في مجال الشراكة بصورة عامة في الإشراف والمتابعة والرقابة وأي دور آخر يحدد بحسب الاتفاق، في حين تكون مسؤولية القطاع الخاص العمليات المتعلقة بالتمويل والتشغيل والإنتاج والتسويق كلياً أو جزئياً⁽¹⁰⁾، وبشكل عام الإدارة في إطار عقود الشراكة يقصد بها أن تقدم الدولة أو إحدى هيئاتها تفويضاً لأحد المتعاملين الخواص للقيام بإدارة كل أو جزء من خدمات المياه في إطار عقود تنوع تبعاً لمداها الزمني وبحسب المسؤوليات التي يتحملها صاحب التفويض (القطاع الخاص) كتشغيل وإدارة المرفق، توفير التمويل اللازم، المخاطر التمويلية والتشغيلية المتعلقة بالمرفق، ويقابل كل هذه الأهداف حقاً لصاحب التفويض بتحقيق إيرادات على هامش المشروع ترتبط بشكل مباشر بالشروط الواردة في العقد المتفق عليه.

لتفويض المرفق العام لخدمات المياه عدة صور وأشكال، وعادة ما يظل المرفق ملكية عامة لكن الذي يحدث هو تغيير أسلوب ونمط الإدارة ما عدا في حالة التخصص الكاملة، ويمكن إيجاز أهم البدائل والخيارات المتاحة لمختلف الترتيبات التعاقدية لإشراك القطاع الخاص في إدارة خدمات المياه كما يلي:

1 - عقود أداء الخدمات

وتتم بين هيئة حكومية لها الصلاحيات اللازمة وشركة أو أكثر من القطاع الخاص، وهذه العقود تشمل أداء القطاع الخاص في مجال محدد من خدمات المياه وتمس جوانب تجارية وإدارية ومالية مثل قراءة العدادات وما يتعلق بالجباية وتدقيق الحسابات ومعالجة البيانات الخاصة بالموارد البشرية، أو التسيير التقني لبعض خدمات المصلحة كتقليل الفاقد، وإصلاح شبكة الأنابيب وإجراء الصيانة، ومن المتعارف عليه أن هذه العقود يمكن أن تستمر من ستة شهور إلى سنتين، ويشترط فيها أن تكون للمؤسسة الخاصة خبرة كافية بقصد المساهمة في تحسين المستوى الفني والتقني ورفع كفاءة الأداء وتخفيض التكاليف، وفي إطار هذا العقد يتضح بشكل دقيق طبيعة وشكل ونوع الخدمات التي يتم توكيلها بما في ذلك أجر المؤسسة الخاصة والذي يتم تسديده من طرف الجماعات المحلية وليس من طرف المستعملين⁽¹¹⁾.

2 - عقود الإدارة (الوكالة)

هذه العقود تزيد من مسؤولية القطاع الخاص في معظم جوانب قطاع المياه، وتستخدم هذه النوعية من العقود على نطاق واسع في العديد من الدول لتتسلم خدمات عديدة مثل استخراج فواتير المستهلكين للمياه والجباية بالإضافة للإدارة اليومية مع حرية اتخاذ القرارات بشأن التسيير اليومي، ومن المتعارف عليه أن هذه العقود يمكن أن تستمر من 3-5 سنوات، ويتمثل عقد الإدارة في اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لها قدرات في مجال التسيير لإدارة مرفق مائي عام، وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية، وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وتحتفظ الدولة بتمويل أعمال البناء والتجديد والإدارة (تمويل دورة الاستغلال والاستثمار)⁽¹²⁾. والميزة الرئيسية لعقد الإدارة من وجهة نظر الدولة أنه يسمح لها بالاحتفاظ بملكية المرافق المائية، كما أنه يمكنها من حل القصور الإداري وذلك بالحصول على أحسن الخبرات الإدارية و في الوقت نفسه التحكم في نطاق واستخدام هذه الخبرات، بينما تكمن عيوب عقد الإدارة في ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة، فالدولة هي من تتحمل أي خسائر ناجمة عن عمليات الشركة، كما أن الاتفاق الذي يضمن للإدارة رسوماً ثابتة بغض النظر عن أداء الشركة لا يعطي هذه الإدارة أي حوافز

رفع الكفاءة والحفاظ على قيمة أصول الشركة⁽¹³⁾، ولذلك غالبا ما تستند الأتعاب إلى معايير مادية مثل حجم المياه المنتجة والتحسين في معدلات تحصيل الرسوم⁽¹⁴⁾ وذلك بقصد تحفيز شركة الإدارة على زيادة فعالية و كفاءته المرفق المائي.

وتحقق عقود الإدارة نتائج أفضل عندما يمنح القطاع الخاص قدرا كبيرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وعندما تستند المكافأة على الأداء جزئيا على الأقل، والحافز المألوف في هذه الحالات هو الوزن الذي يعلق على مختلف مؤشرات الأداء، كأن توزع الأوزان مثلا وفق الأولويات التالية 40% للتحسن في الإنتاجية، 27% لتحسين كفاءة التشغيل و33% لتحسين نوعية الخدمة. ففي فرنسا حيث من المألوف إبرام عقود الإدارة فيما يتعلق بمياه الشرب والصرف الصحي، تربط حوافز تحسين الإنتاجية بالمبالغ التي يحصل عليها المقاول المتعاقد مقابل مؤشرات مثل الحد من التسرب وزيادة التوصيلات، وتميل عقود الإدارة التي تنص على ربط الأتعاب بالأداء إلى أن تحقق نجاحا أكبر من العقود التي تنص على أتعاب ثابتة⁽¹⁵⁾. ويسمى هذا النمط من الإدارة المائية والذي يندرج ضمن عقود الإدارة بالإدارة بالتحفيز والأداء، حيث يتم التركيز فيها على مستوى الجودة والتحسين في الأداء وذلك من خلال استحداث مؤشرات كمية ونوعية تفصيلية ترتبط بالتحفيز، أي كلما تمكنت المؤسسة الخاصة من تحقيق تقدم وزيادة في مستوى التحسين لهذه المؤشرات كلما زاد مستوى التحفيز، وتشمل هذه المؤشرات مقاييس عديدة مثل تحصيل الرسوم وجودة الخدمة وحالة الشبكة واستعمالها وإدارتها وتنظيمها وإنتاجيتها، ولذلك يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند التفاوض على اتفاق للأداء في إطار التسيير بالتحفيز تغطية معظم هذه المؤشرات.

3 - عقد الإيجار

هو عقد يتم بمقتضاه منح مالك الأصول (الحكومة) شركة خاصة حق استخدام هذه الأصول والاحتفاظ بالأرباح لفترة متفق عليها مقابل دفع إيجار وتقاضي أجرها بفضل منتج التسعيرة، وتتحمل الشركة الخاصة مسؤولية التمويل والتشغيل والصيانة والقيام حتى باستثمارات محدودة ذات أجل قصير كما تتحمل الأخطار التجارية الناجمة عن نشاطها، وتتكفل الشركة بتشغيل شبكة توزيع المياه وصيانتها وتوزيع الماء على المشتركين وتحصيل الرسوم من المستهلكين، وهذه العقود يمكن أن تستمر من 6-10 سنوات وقد تزيد عن ذلك، وفي عقد الإيجار مسؤولية التخطيط والاستثمار تبقى على كاهل القطاع العام، وقد استخدمت هذه الوسيلة في كثير من الدول وكانت على نطاق واسع في قطاع المياه في فرنسا وإسبانيا⁽¹⁶⁾.

4 - عقود الامتياز

يقصد بعقد الامتياز أن تتعهد الهيئة العامة إلى أحد المتعاملين الخواص بالمسؤولية الكاملة في إدارة وتشغيل المرافق المائية وتمويلها وصيانتها وتطويرها والاستثمار فيها، فصاحب الامتياز يمول النفقات الرأسمالية للاستثمارات ويتحمل لوحده كافة الأخطار التجارية الناجمة عن التسيير والاستغلال بما في ذلك مسؤولية الاستثمار، وتكون الأصول ملكا للمؤسسة الخاصة طوال مدة عقد الامتياز المحددة من 20 إلى 30 سنة ومن بعدها تعود ملكية الأصول إلى القطاع العام في حالة جيدة وذلك حسب الحياة الافتراضية للاستثمارات⁽¹⁷⁾، و يمنح الامتياز للشركات التي لديها الخبرة الكافية والإمكانات اللازمة، ويتقاضى صاحب الامتياز الأجور مقابل خدماته مباشرة من مستهلك المياه بناء على سعر محدد في العقد. وبشكل عام تعتبر عقود الامتياز أسلوبا ناجعا عندما يتم التركيز فيها على دقة توزيع الفوائد ما بين القطاع الخاص والمستفيدين من خدمات المياه والصرف الصحي، وهذه العقود جيدة لمن يملك قدرة استثمارية عالية في القطاع الخاص تؤهله على زيادة وتحسين الخدمات المطلوبة منه، غير أن عقود الامتياز ليست بالعقود السهلة كونها ستحمل كامل المسؤولية الفنية والمالية والإدارية وتحسين الخدمات والاستثمار للقطاع الخاص وتوفر على القطاع العام عناء البحث عن دعم مالي لتحسين مرافق المياه⁽¹⁸⁾.

5 - نظام الإنشاء والتشغيل والتحويل (B.O.T)

يعتبر من الطرق الحديثة وأكثرها قبولا في مختلف دول العالم، طبقا لهذا النموذج يعرف نظام B.O.T على أنه عقد بين طرفين أحدهما مالك لمشروع معين، قد يكون الدولة أو أحد وحداتها والثاني مستثمر من القطاع الخاص يتحمل مسؤولية تدبير النفقات الرأسمالية والتشغيلية والاستثمارية للمشروع، بحيث يقوم الشريك من القطاع الخاص ببناء مرفق عام حسب المواصفات المتفق عليها، ومن ثم تقدم الخدمة لمدة زمنية محددة بموجب عقد مع الجهة الحكومية المعنية، وعند انتهاء هذه المدة يقوم الشريك من القطاع الخاص بتحويل هذا المرفق إلى الجهة الحكومية، وخلال هذه العملية يقوم الشريك من القطاع الخاص بتمويل وإدارة المشروع كليا أو جزئيا، ولهذا تكون مدة العقد طويلة لتمكين المستثمر الخاص من تحقيق عوائد وأرباح تتناسب مع حجم الاستثمار، وذلك من خلال الرسوم التي يقوم بتحصيلها من المستفيدين من الخدمة التي يقدمها، فالتشغيل من القطاع الخاص مع الملكية العمومية للمشروع، عامل أساسي في الاتفاقات التي تعكس مفهوم B.O.T⁽¹⁹⁾، ويكون هذا النموذج فاعلا عندما تكون المشكلة التي يواجهها قطاع المياه متعلقة بكمية المياه وعدم توافر الإمكانيات لدى القطاع العام لتطوير مصادر جديدة، وغالبا ما تلجأ البلدان لهذا النموذج لغرض إنشاء مشاريع المياه الكبرى على غرار بناء السدود ومحطات تصفية المياه وبناء محطات تحلية المياه، وقد استعملت هذه الصيغة في مجال تحلية مياه البحر من خلال مؤسسة الجزائرية للمياه ADE بحيث وقعت شركة مياه تيبازة عقد مع شركة بيو ووتر قيمته 115 مليون دولار أمريكي لإنشاء محطة لتحلية مياه البحر تعمل بالتناطح العكسي بالإضافة إلى محطة أخرى مع شركة Befesa الإسبانية، كما تم أيضا تشغيل وصيانة محطة تحلية المياه بمستغانم بتكلفة 100 مليون دولار أمريكي لمدة 25 عام بمساهمة الوكالة الجزائرية للطاقة AEC⁽²⁰⁾.

وعقود B.O.T ليست شكلا واحدا وإنما تتعدد صورها، فعلاوة على الصورة الرئيسية التي تعني البناء والتشغيل ونقل الملكية، فإن الواقع العملي أفرز صورا جديدة من أهمها على سبيل المثال لا الحصر البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية B.O.O.T، البناء والتملك والتشغيل B.O.O، البناء والتملك والتأجير التمويلي وتحويل الملكية B.O.L.T، تحديث وتملك وتشغيل وتحويل الملكية M.O.O.T... الخ⁽²¹⁾.

6 - الشراكة التضامنية Joint-Venture

يمثل التضامن كيان قانوني يأخذ شكل الشراكة، يكون فيه كل من الجهة الحكومية المعنية والشريك الخاص متضامنين في القيام بعمل يحقق لهما ربحا مشتركا، وبصفة عامة يسهم كل شريك في الأصول ويشارك في المخاطر، وبموجب التضامن تكون الحكومة هي المنظم وشريكا نشطا في الشركة العاملة، مما يتيح لها الإبقاء على السيطرة الكاملة لحماية الجمهور وخدمته، ويمكن للحكومة كما للقطاع الخاص الإسهام في العمل الإداري اليومي للشركة أو المساهمة بشكل شامل في القيام بمختلف نشاطات المؤسسة كالأعمال المتعلقة بإنتاج مياه الشرب وشبكات النقل والتوزيع، إضافة إلى القيام بعمليات الفوترة والتحصيل، وهذا يعطي موظفي القطاع العام الفرصة لكسب المعرفة والخبرة في إدارة وتسيير خدمة عامة ذات ربحية، وخدمة المصلحة العامة بصورة أفضل في الوقت نفسه⁽²²⁾.

7 - الخصخصة الكاملة

يعتبر بيع الممتلكات من أعلى درجات الخصخصة وبها يستطيع القطاع الخاص شراء كامل الممتلكات في قطاع المياه والصرف الصحي ويتحمل مسؤولية التشغيل والصيانة لهذه الممتلكات، ويعد التوجه إلى هذا النمط من التسيير بمثابة الخصخصة الكاملة للأصول (يتم تجريد الدولة من ملكية المورد)، وهذه الحالة تمثل تحليلا جذريا عن القطاع العام وتنعدم فيها المشاركة بين القطاعين العام والخاص⁽²³⁾، وتجدر الإشارة إلى أنه نظرا للطبيعة الإستراتيجية لخدمات المياه والصرف الصحي والحساسية المتعلقة بسعر المياه، فإن الخصخصة الكاملة للمياه لم تعد خيارا سهلا قابلا للتطبيق في العديد من دول العالم، وهذا الإجراء نادر الحدوث وقد تم تطبيق هذا النموذج على نطاق جد محدود في كل من بريطانيا والشيلى.

ثالثا: المفاضلة بين أنماط إدارة خدمات المياه

عندما تدخل الشركات الخاصة إلى أسواق البلدان المتقدمة كجهات شريكة مزودة للخدمة، فإنها ترث هياكل أساسية كبيرة (تحملت نفقاته الاستثمارات العامة السابقة)، فيكون من اليسير عليها أن تقوم بتوفير سبل الحصول الشامل على المياه في سوق يتميز بمتوسطات دخل كبيرة، أما في البلدان النامية فإن وجود هياكل أساسية محدودة ومتداخلة في أحيان كثيرة وانخفاض مستويات التوصيل وارتفاع مستويات الفقر تؤدي جميعها إلى صعوبة الجمع بين الجدوى التجارية وإمكانية توفير المياه للجميع بسعر معقول. وفي معظم البلدان الغنية، ينبع الاستثمار الرأسمالي للهياكل الأساسية في المياه من الاستثمار العام وحده أو من الاستثمار الخاص الذي تدعمه ضمانات من الحكومة، أما في العديد من البلدان النامية فترجع أوجه عدم الكفاءة في قطاعات المياه إلى أسباب عديدة منها النقص المزمن في التمويل وضعف الرقابة على الخدمة واللجوء في أغلب الأحيان إلى خدمات متخصصين، والاحتياج إلى أجهزة وآلات أكثر تطوراً تعجز الدولة عن توفيرها، ومع ذلك فإن الإقرار بإخفاقات بعض المرافق العامة لا يعني بالضرورة أنه لا بد من اللجوء للشراكة أو للقطاع الخاص لكي يتحقق النجاح، فبعض مرافق القطاع العام في بعض البلدان يحقق أو يفوق أحيانا معايير التشغيل المعمول بها في أفضل الشركات الخاصة أداء، ومن الأمثلة على ذلك مرافق القطاع العام في سنغافورة والتي تفقد من المياه كميات أقل مما تفقده المرافق الخاصة في بريطانيا، كما أن إصلاح المرافق العامة في بورتو أليغري بالبرازيل قد ارتفع بمستوى الكفاءة والحوكمة بحيث تمكنت إدارة المياه بالمدينة والتي تمتلكها البلدية من أن تضمن للأسر الحصول الشامل على مياه مأمونة ومتاحة بسعر معقول، وتمكنت أيضا من تحسين معدلات تحصيل العائدات بدرجة كبيرة وخفض نسبة الفاقد من المياه، وعليه توضح تجربة بورتو أليغري بأنه يمكن أن يؤدي إصلاح المرافق إلى تحسين الأداء دون تغيير في الملكية، وليس هذا مثلا معزولا فنفس الأمر في سيري لانكا وكولومبيا والهند ودول أخرى⁽²⁴⁾، ففي فرنسا مثلا رفضت مدينة باريس في سنة 2008 تجديد العقد مع المتعاملين الخواص الذي انتهى بالفشل في سنة 2009، وقد قامت السلطات العمومية بالمدينة بخلق مؤسسة عامة وحيدة ذات طابع صناعي وتجاري وعهدت إليها بالمسؤولية في تولى إدارة خدمات المياه والصرف بالمدينة⁽²⁵⁾.

أنماط الإدارة في قطاع المياه لكل منها مزايا ومساوئ، ولذلك تعددت أشكال إدارة الخدمة العمومية للمياه، ولعل الدرس الأكثر وضوحا من استعراض أية نوع من إدارة المياه في القطاع العام أو الخاص هو أنه ليست للنجاح وصفة ثابتة وسريعة تلائم جميع الدول، فبعض الجهات المزودة بالخدمة والمملوكة للقطاع العام (في بورتو أليغري بالبرازيل) تعد من أفضل الجهات أداء على مستوى العالم، كما هو الحال بالنسبة لبعض شركات القطاع الخاص (في شيلي) وغالبية الدول المتقدمة، لكن وبالمقارنة بأي معايير معقولة، يمكن القول بأن العديد من مرافق القطاع العام تعجز عن الوفاء بمتطلبات المستهلكين، غير أن الفكرة القائلة بأن إخفاقات القطاع العام يمكن التغلب عليها بسرعة من خلال المزايا المفترضة في الكفاءة والمساءلة والتمويل هي فكرة غير صحيحة بالضرورة، كما تدل على ذلك حالات فشل عديدة كالتالي شهدتها بيونس آيرس (الأرجنتين) ومانيل (الفلبين)⁽²⁶⁾. كما أن إشراك القطاع الخاص لن يؤدي إلى رفع أداء قطاع المياه إذا كانت الحكومات لا ترغب أو لا تقدر على مواجهة المشكلات المتعلقة بهذه العملية، وتدلل الدراسات التحليلية المعمقة لتقييم نماذج إدارة خدمات المياه في العالم على أنه لا يوجد نموذج واحد يصلح لكل الدول، بل وحتى في الدولة نفسها، ولذلك لا يمكن تعميم نتائج أداء شركات القطاع العام والقطاع الخاص، فعلى سبيل المثال تعتبر أفضل مصلحة مياه في العالم باستخدام معظم المعايير هي مصلحة المياه في سنغافورة والبرازيل (بورتو أليغري) وهي قطاع عام، كما تدل هذه الدراسات على أن أداء شركات القطاع الخاص كان متفاوتا، ويتراوح من ممتاز إلى سيء حتى بين مدينة وأخرى بل وفي المدينة نفسها من فترة لأخرى، ولذا فإن أي تحليل موضوعي لإدارة المياه سيستنتج أن أداء القطاع العام ليس بالضرورة سيء بشكل كامل، أو أن إنجازات شركات القطاع الخاص ليست بالضرورة جميعها جيدة.

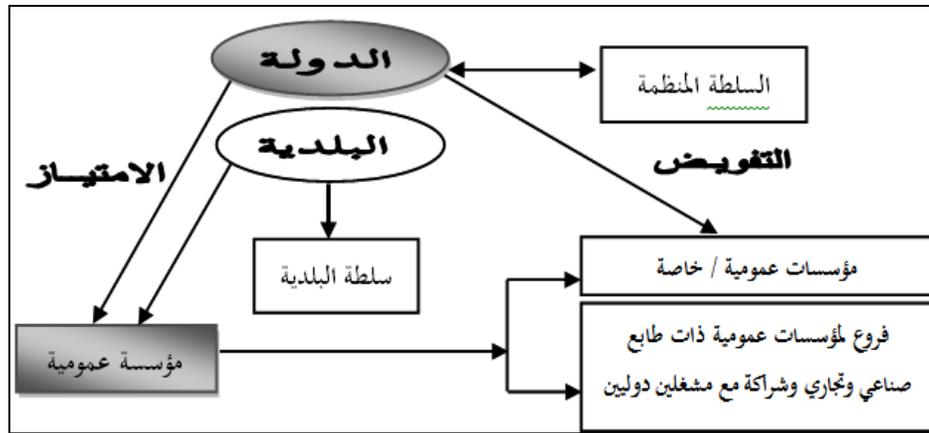
المحور الثالث: رؤية تقييمية لأثر الشراكة في إدارة قطاع خدمات المياه في الجزائر

تعتبر كل المؤسسات الناشطة في قطاع المياه، وبالتحديد مؤسسة الجزائرية للمياه وباقي المؤسسات (SEAL, SEOR, SEACO, SEATA) التي تعمل بعقود التفويض شركات تشغيلية في إطار الخدمات العمومية للإدارة المكلفة بخدمات التزود بمياه الشرب والتطهير.

أولاً: الشراكة في إدارة قطاع خدمات المياه في الجزائر

بهدف اصلاح طرق التسيير ورفع الكفاءة الادارية لمؤسسات المياه والتقليل من حجم الانفاق على كاهل الدولة، وبغرض تكريس الادارة المستدامة في خدمات المياه، عملت الدولة من خلال قانون المياه لسنة 2005 على دعم التوجه نحو التطبيق الناجع لمبدأ التسيير التجاري في مؤسسات التزود بالمياه، كما قامت بفتح مجال التعاقد مع متعاملي القطاع الخاص بما فيهم الأجانب، وقد أجاز قانون المياه لسنة 2005 منح امتياز إدارة المرفق العام في شؤون الخدمات العمومية للمياه إلى شركات متخصصة عمومية أو خاصة بما في ذلك الأجنبية منها على أساس دفتر شروط ونظام خدمة، كما أجاز القانون منح تفويض لكل أو جزء من إدارة هذه الخدمات، ويمكن للبلدية أيضا استغلال الخدمات العمومية للمياه عن طريق الاستغلال المباشر الذي يتمتع بالاستقلالية المالية أو عن طريق منح امتياز إدارة هذه الخدمات⁽²⁷⁾.

شكل رقم (1): الإطار المؤسسي الجديد لإدارة خدمات المياه بناء على قانون المياه لسنة 2005

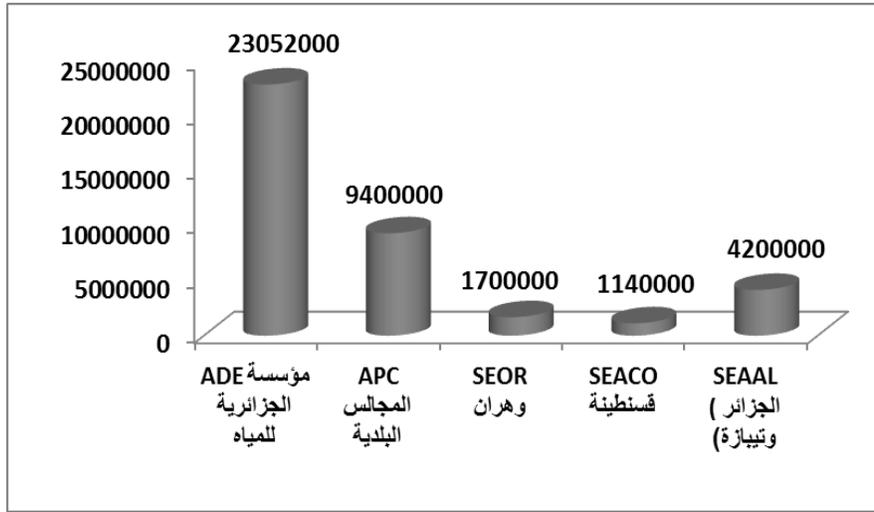


المصدر: موقع وزارة الموارد المائية <http://mree.gov.dz/wp-content/uploads/2016/03/Cadre-de-gestion.pdf>

1 - عقود تفويض خدمات المياه في الجزائر

مع ندرة المياه والجفاف وتزايد الطلب على المياه لم يستطع القطاع العمومي السائد ولوحده في الجزائر على التحكم في إدارة قطاع المياه على النحو المنشود وواجه صعوبات همة خاصة ما تعلق بالجوانب التقنية والإدارية والاقتصادية منعتة من الوفاء بشكل مناسب بالاحتياجات المائية للمواطنين، ونظرا لهذا العجز والى جانب الرغبة بتطوير هذا القطاع والاستفادة من الخبرة الأجنبية، قررت الحكومة وبناء على ما ورد في قانون المياه الصادر سنة 2005 والذي يسمح بعقود التفويض⁽²⁸⁾، اللجوء والاستعانة بالقطاع الخاص وتفويض جزء من الخدمة العامة في مجال التزود بمياه الشرب والتطهير إلى بعض الشركات الأجنبية، وبدأت التجربة بالمدن الكبيرة وهي الجزائر العاصمة، وهران، عنابة-الطارف، وقسنطينة، وذلك في مرحلة أولى، وإذا كللت العملية بالنجاح فمن المنتظر توسيعها وتعميمها على باقي الوطن.

شكل رقم (2): عدد السكان المستخدمين في إطار ادارة القطاع العام وعقود الإدارة بالتفويض في الجزائر سنة 2015



المصدر: موقع وزارة الموارد المائية، <http://mree.gov.dz/wp-content/uploads/2016/03/SPA-2015.pdf>

ويوضح الجدول الموالي أهم عقود التفويض التي أبرمتها الحكومة الجزائرية ممثلة في كل من مؤسسة الجزائرية للمياه ADE والديوان الوطني للتطهير ONA من جهة والمتعاملين الأجانب من جهة أخرى:

جدول رقم (1): العقود المبرمة في مجال خدمات المياه عن طريق الإدارة بالتفويض

مؤسسة المياه والتطهير	مؤسسة المياه والتطهير لقسنطينة	شركة المياه والتطهير	مؤسسة المياه والتطهير	
لعبانة SEATA	SEACO	لوهان SEOR	للجزائر SEAAL	
ولاية عنابة و ولاية الطارف	ولاية قسنطينة	ولاية وهران	الجزائر العاصمة، العقد الثاني شمال ولاية تيبازة	المجال المكاني للنشاط
المتعامل الألماني GelsenWasser	المتعامل الفرنسي مؤسسة مياه مرسيليا Société des Eaux de Marseille	المتعامل الكتلوني الشركة اغبار AGBAR	المتعامل الفرنسي الشركة سوز لبيئة ENVIRONNEMENT SUEZ	المتعاملين الخواص
ديسمبر 2007 لمدة 5 سنوات و 6 أشهر بمبلغ 23.315 مليون أورو	سبتمبر 2008 لمدة 5 سنوات و 6 أشهر بمبلغ 36.578 مليون أورو	أفريل 2008 لمدة 5 سنوات و 6 أشهر بمبلغ 30.5 مليون أورو	- أبرم العقد الأول في نوفمبر 2005 لمدة 5 سنوات بمبلغ 120 مليون أورو* - أبرم العقد الثاني في نوفمبر 2011 لمدة 5 سنوات بمبلغ 117.731 مليون أورو	مدة ومبلغ العقد

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على:

- Karim CHENIT, **Rapport sur la Stratégie nationale de gestion intégré des zones côtières en Algérie**, Ministère de l'aménagement du Territoire et de l'environnement, juillet 2012, P13, 14

* - دايفد هال، ساندرا فان نياكارك، تقرير بعنوان: المياه والكهرباء في الأجواء السياسية في البلدان العربية 2011، الاتحاد الدولي للخدمات العامة PSIRU، لندن، بريطانيا، 2012، ص 26

http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/ar_psiu_water-elec-arab2011-rev_.pdf

2 - العوامل المدافعة لإدارة خدمات المياه عن طريق التفويض في الجزائر

لتلبية الطلب المتزايد على المياه وتحسين الكفاءة التشغيلية لمرافق إدارة المياه، لجأت الحكومة إلى مشاركة القطاع الخاص، وعملت على تشجيعه وفقا لسياستها العامة الرامية إلى تحسين وعصرنة إدارة المياه في هذا المجال، والأهم من ذلك التحكم بالطلب الاستهلاكي المتزايد على الماء والوفاء بالاحتياجات المائية للمواطنين، وقد كان من جملة الشروط المشتركة الواردة في دفتر الشروط لكل العقود التي تم إبرامها مع الأجانب، هو توفير الماء الشروب بشكل مستمر لأغلبية السكان بالمدن الكبرى المعنية بإدارة التفويض بواقع 24/24 ساعة وبسبعة أيام في الأسبوع مع تحسين خدمات التطهير بالمدن المعنية، والعمل على تخفيض الفاقد المادي من المياه الى المستوى المعقول، بالإضافة إلى ذلك تحسين وتطوير أساليب وآليات الإدارة بما في ذلك جودة الخدمة، والارتقاء بتسيير محطة الزبائن خاصة ما تعلق بنظام الفوترة والتحصيل وفق المعايير الدولية، ومن أهم الشروط التي تم التشديد على الوفاء بها في كل العقود هو إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة والمراقبة وخاصة نقل المعرفة وذلك بتحويل الخبرة والكفاءة الإدارية إلى الموظفين والإطارات الجزائرية⁽²⁹⁾.

ثانيا: تحليل وتقييم أداء الإدارة عن طريق التفويض لخدمات المياه في الجزائر

تقييم أثر الشراكة بين القطاعين العام والخاص يعد أمرا ينطوي على كثير من الصعوبة لأسباب عديدة، منها ما يتعلق بتعدد وغموض مؤشرات الأداء، مثل التوسع في تغطية الخدمة في ظل وجود فواقد أكبر من المياه، أو في تعدد وتداخل أبعاد ومكونات الأداء المراد قياسه بحد ذاته كزيادة نسبة الربط الشبكي الخاص بإمدادات المياه والصرف من دون الأخذ بالاعتبار عدد الانقطاعات في الخدمة أو قلة مرات التزود بالمياه، ومن الأسباب المعيقة للتقييم أيضا تأثير تكاليف الاستغلال هي الأخرى بعوامل محلية عديدة مثل مدى توافر المياه أو نظام تسعير المياه أو تحديد الأسعار وهذا من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على عملية التقييم والمقارنة، وأخيرا تمثل عملية الحصول على بيانات الأداء فيما يخص خدمات المياه من أكثر العوامل المساهمة في عرقلة عملية التقييم⁽³⁰⁾. وعلى الرغم من الصعوبات السالفة الذكر إلا أنه عادة ما يتم التركيز في التحليل والتقييم على أربعة أبعاد للأداء من خلال بعض المؤشرات الأكثر أهمية وهي: التوسع في الامداد والتغطية، جودة الخدمة، الكفاءة التشغيلية، ومستويات تسعير الخدمة⁽³¹⁾.

1 - الايجابيات المفترضة

دوما ما يتم الإعلان عن أرقام مثيرة من قبل المتعاملين الأجانب القائمين على إدارة خدمات المياه عن طريق التفويض في الجزائر، سواء في تقاريرهم أو عبر مختلف النشريات الموجودة على المواقع الالكترونية لهذه الشركات من رفع معتبر لعدد السكان المزودين بالماء الشروب، وحجم التغطية الذي توسع وتحقق في زمن قصير سواء ما تعلق بتطهير المياه أو توزيعها والتي تصل في أحيان كثيرة إلى نسب كبيرة وعلى مدار 24/24 ساعة على مدى الأسبوع، ضف إلى ذلك التحسن في نوعية الخدمة المقدمة و ارتفاع نسب الفوترة والتحصيل بمعدلات كبيرة، والارتفاع في مستوى سرعة وحجم التدخل بالنسبة لصيانة الشبكات والتخفيض الكبير في الفاقد من المياه، كما تم التصريح بمعدلات كبيرة خاصة بالنسبة للعمال المستفيدين من التكوين والتدريب. فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- أعلن المتعامل الأجنبي Suez أنه قد تم في أبريل 2010 القضاء على اضطرابات التوزيع وتحقيق تغطية كاملة ولمدة 24/24 ساعة بالنسبة لتوزيع المياه لمجمل سكان العاصمة بعدما كان السكان في سنة 2006 لا يحصلون بالمتوسط الا على 13.5 ساعة في اليوم، كما تم رفع نسبة الفوترة والتحصيل الى 46.3 % بعد أن كانت 38.3 % فقط، بالإضافة الى تحقيق نسبة عالية من الكفاءة التشغيلية قدرها المتعامل الخاص بأكثر من 70 % بعد أن كانت نسبة التسرب أو الفاقد من المياه مثلا في 2006 حوالي 30%⁽³²⁾، وهذا يناقض تصريح المدير العام لمؤسسة الجزائرية للمياه الذي قدر نسبة الفاقد من المياه بنحو 52 % على المستوى الوطني وفي بعض المدن وحتى المجهددة مائيا يزيد عن ذلك بكثير⁽³³⁾.

- أعلن المتعامل الأجنبي Eaux de Marseille أن عدد توصيلات الامداد بالمياه للسكان بمدينة قسنطينة تضاعف بأكثر من 3 مرات خلال 4 سنوات فقط (من 430 في 2010 الى 1488 في 2014)، كما تم تحقيق نسبة تقدر بـ 77% من السكان يتزودون بشكل يومي بالمياه وعلى مدار 24 ساعة، ونسبة تقدر بـ 3% فقط من يتحصلون على المياه مرة كل 3 أيام، هذا ناهيك عن التحسن في جودة المياه الموزعة نتيجة زيادة اختبارات النوعية، بالإضافة الى الارتقاء بجودة الخدمة وسرعة الاستجابة لشكاوي العملاء، والتخفيض في حجم المياه المسربة والرفع من مستوى معالجة مياه الصرف⁽³⁴⁾.

- أعلن المتعامل الأجنبي AGBAR في سنة 2012 أن نسبة تغطية توزيع مياه الشرب على مدار 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع أصبحت متاحة لـ 99.7% من السكان بمدينة وهران خلال 4 سنوات فقط حيث كانت في سنة 2008 لا تتعد 8%، كما ارتفعت نسبة التغطية لخدمات المياه لنفس الفترة الزمنية من 1.3 مليون ساكن لتشمل أكثر من 1.6 مليون ساكن، كما أنشئت المؤسسة مخابر لتحليل مياه الشرب وبالتالي الحرص على نوعيتها وجودتها، و عملت المؤسسة أيضا على تحسين جودة الخدمة والتزمت بالمعايير المعتمدة في شهادة الايزو 9000، وقد قطعت المؤسسة شوطا كبيرا في الحد من تسرب المياه واعادة تأهيل شبكات التوزيع والصرف (31% من الشبكة تم تجديدها) ما ساهم في زيادة نسبة المياه المفوترة بـ 33%، كما قامت الشركة ببذل جهود كبيرة في معالجة مياه الصرف، و وضع نظام للتحكم والتسيير عن بعد ناهيك عن برامج التكوين والتدريب لصالح موظفي المؤسسة⁽³⁵⁾.

2 - النقائص والمآخذ

بالنظر لبيانات الأداء المنشورة من قبل المتعاملون الخواص، تبدو الأرقام المقدمة في شكلها الخام مقنعة وجد مرضية، إلا أن الواقع يشير إلى أنها ليست كذلك وأن هناك نقائص عديدة، فكثيرا ما عانت الشبكات سواء الخاصة بالإمداد بالمياه أو بالصرف من تسرب للمياه، وفي حالات كثيرة إلى اختلاط مياه الصرف بمياه الشرب، كما يلجأ الكثير من السكان في الجزائر إلى الباعة الخواص للتزود بالمياه ويزداد الوضع سوءا خلال فصل الصيف نظرا لارتفاع الطلب على المياه، وقد قدرت التكاليف المترتبة عن اللجوء إلى الباعة الخواص من مالكي الآبار وباعة مياه الصهاريج في سنة 2010 فقط بـ 165.1 مليون دولار، وإذا أضيفت لها التكاليف الخاصة باللجوء إلى المياه المعبئة سيصل مجموع التكاليف الى أكثر من 314.7 مليون دولار، أي أكبر من مجموع عقود الشراكة للقطاعين العام والخاص في خدمات المياه والصرف التي أبرمتها الدولة مع مختلف المتعاملين الأجانب بما يزيد عن 100 مليون دولار⁽³⁶⁾، كل هذه النقائص لا تتماشى مع حجم الجهود التي بذلها المتعاملون الخواص أو تم الاعلان عنها من قبلهم، وفي هذا السياق يسجل التقرير الذي يحمل عنوان "موازنة 2007-2014 وأجندة 2019" الصادر عن الديوان الوطني للتطهير ONA العديد من النقائص في مجال أداء المؤسسات العاملة بعقود التفويض في إدارة المياه في الجزائر، والتي بحسبه تبقى نتائجها جد متباينة من متعامل أجنبي لآخر، ونورد أهم ما أشار إليه التقرير فيما يأتي⁽³⁷⁾:

- بالنسبة للشركة الفرنسية سوزي يقول التقرير أن العقد الذي تم توقيعه بالتراضي مع الشركة كان جد مكلف و لم يكن متوازن وكان في غير صالح الطرف الجزائري، أما من ناحية تنفيذ العقد فقد أشار التقرير إلى بعض الجوانب الايجابية سواء بالنسبة لكمية ونوعية المياه الموفرة والموزعة على 24 ساعة، أو إلى اعتماد الشركة لنظم المعلومات الحديثة فيما يتعلق بإدارتها للعملاء والموارد البشرية والمالية وكذلك على بعض المؤشرات المتعلقة بالأداء، وفي مقابل ذلك رصد التقرير عدة جوانب تعد أساسية وجوهرية لم يفي فيها المتعامل بتعهداته الواردة في العقد وبقيت دون المستوى، يذكر منها التقرير ما تعلق بتحويل المعرفة والخبرة وتنظيم الاستخلاف بالإطارات الجزائرية، بالإضافة إلى عدم الاقتصاد في المياه وغياب الرشادة في ترشيد التكاليف والأعباء، وفي هذا السياق يقول التقرير أن الديوان الوطني للتطهير ONA قام بتوجيه عدة مراسلات تتعلق بالميزانية والأداء إلى كل من مجلس الإدارة ومدير عام شركة سوزي و الى مدير شركة سيال أيضا، وتتضمن هذه المراسلات جوانب جد أساسية لم تعرف أي تحسن، ومنها على سبيل المثال لا الحصر أن حجم الاستهلاك من المياه في الجزائر العاصمة كان كبيرا جدا على مر السنوات بحيث تجاوز المليون م³ في اليوم مع أنه تم الاتفاق في بنود العقد على 750 ألف م³ يوميا فقط، وهذا

يعتبر هدر كبير للمورد المائي يتنافى ومبدأ اقتصاد المياه، خاصة إذا علمنا أن استهلاك العاصمة باريس لسنة 2011 لم يتعد 490 ألف م³ يوميا⁽³⁸⁾، كما أن تأمين التزود بالمياه على مدى كامل اليوم 24/24 ساعة فقد كان هشاً وظرفياً في كثير من الحالات، ولا يعود الفضل في تحقيقه للمتعامل الأجنبي فقط وبشكل حصري وإنما تم تحقيق هذا الهدف بناء على الاستثمارات الضخمة التي تقوم بها الدولة على مستوى الشبكات وقدرات التخزين وهي عملية جد مكلفة ليس سهلاً أن تكون دوماً قابلة للاستمرار، وأخيراً يشدد التقرير مرة أخرى على التنصل المطلق للمتعامل الفرنسي فيما يتعلق بتحويل المعارف، فرغم مرور أكثر من 9 سنوات من تواجد الشريك الأجنبي فقد لاحظ التقرير وجود عجز كبير وعدم قدرة الإطارات الجزائرية على ضمان التكفل بسير الإدارة في غياب الشريك الأجنبي وذلك لافتقارها الخبرة والدراية الكافية في هذا المجال، كما أشار التقرير كذلك إلى التأخر في عدم تجسيد عدة أهداف أخرى في العقد المبرم وهي على قدر كبير من الأهمية، ومنها أن عمليات الربط الشبكي الجديدة تتأخر بمعدل 30% ومدة إصلاح التسريبات من المياه تدوم 4 أيام ونصف عوض 1.5 يوم الذي تم تحديده كهدف، أما إصلاح الطرقات عند انتهاء عمليات الحفر فيتم بعد مدة طويلة جداً تقدر بـ 112 يوم مقابل أسبوع فقط وهي المدة المتفق عليها، أما التحصيل المالي من الفوترة فلا زال يقل عن 87%.

- بالنسبة للشركة أعبار الإسبانية وعلى عكس عقد التفويض مع سويز، يرى التقرير أن عقد أعبار في وهران وعلى الرغم من تسجيل بعض النقائص في البداية إلا أنه كان جد ايجابي على أكثر من صعيد وخاصة فيما تعلق بتحويل المعرفة للطرف الجزائري، ولذلك قررت السلطات العمومية عدم تجديد العقد مرة أخرى مع هذا الشريك والاكتفاء بمجرد تعاون تقني لمدة 3 سنوات أخرى بقيمة 8.442 مليون أورو.

- بالنسبة للعقد الموقع مع الشريك الألماني في عنابة والطارف، فقد لاحظ التقرير أن المتعامل الألماني قد بالغ بشكل كبير في اللجوء إلى المناولة الخارجية دون إيلاء أي اهتمام بالتكوين والتأطير للكادر المحلي كما تم الاتفاق عليه، وإلى جانب القصور الكبير الذي شمل حل ما اتفق عليه في العقد فقد تم فسخ العقد في سنة 2011.

- بالنسبة للعقد المبرم مع شركة المياه والتطهير مع الشريك الفرنسي بولاية قسنطينة، فقد عرف تنفيذ هذا العقد هو الآخر العديد من النقائص وان كان بدرجة أقل عما هو عليه الحال مقارنة بالشريك الألماني، فالشريك الفرنسي لم يستطع بلوغ الهدف المتعلق بالتزويد المائي بـ 24/24 ساعة، كما لم يفي بما جاء في العقد بخصوص تحويل المعارف مما دفع بالسلطات إلى توجيه إعدارا للشريك الفرنسي. وبالنهاية خلص تقرير ONA إلى أن تجربة الإدارة بالتفويض لخدمات المياه والتطهير في الجزائر لم تحقق الأهداف التي تم تسطيرها ولا كانت بمستوى النتائج المنشودة، إذ أن جل ما كان يشغل المتعاملين الأجانب هو التركيز على تفضيلهم للربح بشكل مبالغ فيه وعلى حساب الدولة والمستخدم ومن دون حتى الالتزام بتحويل المعارف للطرف الجزائري. ولا يختلف التقرير الصادر عن الاتحاد الدولي للخدمات العامة PSIRU والذي تناول أداء عقد المتعامل الفرنسي سويز في الجزائر وقد ذهب في نفس اتجاه تقرير الديوان الوطني للتطهير، والذي جاء في فحواه أنه وبالرغم ما تدعيه الشركة الفرنسية من إنجازات ضخمة من ناحية تطور الربط الشبكي والتزود بالمياه وزيادة المتصلين بالتطهير، إلا أن ذلك كان بناء على عقد كلفته 120 مليون أورو وكلفة هكذا عقد أتت باهظة جداً، وأشار تقرير الاتحاد الدولي للخدمات العامة إلى أن شركة سويز لم تستثمر في تحسين العاصمة الجزائرية على أساس أن عقود الإدارة لا تتطلب أي استثمار من الشركات الخاصة، وأن الاستثمارات الحالية المنفذة في الجزائر ما هي إلا كناية عن تسويات غير رسمية، وأن الحكومة الجزائرية قامت باستثمار في توسيع نظام الصرف الصحي بمبلغ 200 مليون أورو سنوياً، وان كان هناك بعض التحسن فيرجع إلى الاستثمارات الحكومية المنفذة⁽³⁹⁾.

لا شك أن هناك بعض الايجابيات لهذه العقود من الشراكة ولا يمكن التقليل من أهميتها، لكن ما يتم نشره من قبل هؤلاء المتعاملين الأجانب يبدو أمراً مبالغاً فيه بدرجة كبيرة ويجانب الحقيقة في كثير من ما يصرحون به، فقد أكد أكثر من وزير من الذين تعاقبوا على وزارة

الموارد المائية ومنهم وزير الموارد المائية السابق عبد الوهاب نوري أن شركات الإدارة بالتفويض الموقعة مع الشركاء الأجانب لم تنجح جميعها، فعلى سبيل المثال تم فسخ العقد المبرم مع المتعامل الألماني في ولاية عنابة والطارف في سنة 2011، وبحسب تعبير الوزير فان هذه الشراكة كانت فاشلة على طول الخط، أما عقد مدينة قسنطينة فوصفه الوزير بالمتوسط على أكثر تقدير على عكس عقد وهران الذي اعتبره من بين العقود الأكثر نجاحاً⁽⁴⁰⁾. ونشير أيضا في هذا السياق أن التجارب العالمية الناجحة قد أثبتت أن نقل ادارة المرافق العامة الى القطاع الخاص تتطلب قدرات تنظيمية وامكانيات فنية متقدمة، ومناهج محكمة ومدروسة بعناية قادرة على النهوض بنشاطات المرافق العامة على النحو الذي يمكنها من تلبية الطلب المتنامي على خدماتها، اضافة الى توفير الحوافز اللازمة لتشجيع الاستثمار في الأنشطة الخاضعة لها، وواقع الحال أن هذا ما لم يتم وما لا تتوفر عليه التجربة الجزائرية⁽⁴¹⁾.

خلاصة:

تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إدارة الخدمة العامة للمياه من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الاقتصاديين والباحثين، وقد تراوحت الآراء ما بين المؤيد للإبقاء على دور الدولة وإعطائها الحيز الأكبر في تولي إدارة خدمات المياه، وما بين المؤيد لإشراك القطاع الخاص أو إعطائه الدور الأكبر باعتباره الأكثر قدرة وكفاءة في إدارة النشاط الاقتصادي بشكل عام لما يتمتع به من حرية عالية في اتخاذ القرارات، وقدرة كبيرة على المبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة في عملية الاستثمار وتطويرها واستخدامها بطريقة مستدامة بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الخدمات وجودتها، غير أن مشاركة القطاع الخاص مسألة معقدة، ينبغي معالجتها بكل حذر، أما العوامل التي ينبغي النظر فيها فتتعلق بالخيارات الأفضل للبلد ومدى قدرته على تنظيم هذه الشراكة بكل فعالية.

نتائج الدراسة

- بينت الدراسة أن اختيار شكل الشراكة الجيدة لخدمات المياه هي التي تؤدي الى توفير المياه لكافة المستخدمين بالكمية الكافية والنوعية الجيدة ولمدة زمنية أطول، وأيضا خدمات صرف صحي محسنة، بالإضافة الى تحسين الكفاءة والأداء الاقتصادي لمرافق المياه في مجالات الإدارة و التشغيل والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، وهنا بالتحديد تكمن صعوبة الحصول على كل هذه النتائج بوقت واحد.
- أكدت الدراسة عدم وجود أسلوب موحد للشراكة في قطاع الخدمة العامة للمياه يمكن تطبيقه على جميع الحالات، ولكن يمكن الوصول إلى الأسلوب الأمثل في كل حالة على حدة وذلك اعتمادا على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في كل دولة.
- بينت الدراسة أنه بالرغم من تعدد أنماط الإدارة في خدمات المياه، إلا أن لكل منها مزايا ومساوئ، ويأمنه يمكن أن يكون الأداء جيدا بغض النظر عن الملكية، فأداء القطاع العام ليس بالضرورة سيء بشكل كامل، كما أن أداء مؤسسات القطاع الخاص ليست بالضرورة جميعها جيدة، ولذلك يجب الحكم عليها بناء على إنجازاتها وإخفاقاتها ولفترة زمنية محددة.
- تتراوح التصورات حول أساليب مشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات المياه والصرف الصحي ما بين الأساليب التي تنهي ملكية الدولة من ناحية الأصول والإدارة وتلك التي تحتفظ الدولة فيها بملكية الأصول بينما تعود الإدارة الى القطاع الخاص.
- أكدت الدراسة أن أداء الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إدارة الخدمة العامة للمياه في الجزائر كان جد متباين على مختلف الأبعاد ومن متعامل لآخر، وقد أبرز التحليل أن أغلب العقود التي تمت مع المتعاملين الأجانب ومع أنها وفقت في بعض الجوانب إلا أنها على العموم كانت فاشلة ولم تكن في مستوى التطلعات المنشودة ما عدا التجربة التي تمت على مستوى مدينة وهران وبمستوى متوسط على مستوى مدينة قسنطينة.

التوصيات :

- من الملائم حصر التجارب الدولية الناجحة ودراسة جميع الخيارات المتاحة لمشاركة القطاع الخاص في مجال ادارة الخدمة العامة للمياه بهدف زيادة الكفاءة الاقتصادية وتحسين جودة الخدمة، مع ضرورة تقييم التجربة الحالية والاستفادة من نتائجها للمرحلة القادمة.

- لا بد أن تمتلك المؤسسات التي تتولى الخدمة العامة للمياه القوة الكافية لفرض وتعديل أسعار المياه من خلال تبني التسعير المعتمد على العدادات وكميات الاستهلاك وإزالة التسعير الجزائي والأسعار المنخفضة لغير القطاع المنزلي، وحصر الدعم المائي لقطاع المياه في الحد الأدنى لضمان تحقيق العدالة الاجتماعية للطبقات الفقيرة وفاقدي الامتيازات التفضيلية.
- من الضروري وضع تنظيم زمني ومكاني لعملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص بحيث يتوافق تطور معدلات الطلب على خدمات المياه بالمعدل الذي يفني بالزيادة المتوقعة للسكان وبتوزيعهم المكاني.
- من الملائم التركيز على تمكين المجتمع المحلي من أن يكون طرف محوري وأساسي في الشراكة بالتوازي مع وضع برامج توعية للمواطن بأهمية ترشيد استهلاك المياه والتصدي لثقافة الوفرة.
- توفير قاعدة بيانات عن الخدمات المطلوب الشراكة بها ووضع برامج زمنية لها تتوافق مع الخطط التنموية الاقتصادية والحضرية للدولة.

المصادر والمراجع:

- (1) – بلال حموري، شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة جسر التنمية، العدد 117 ابريل/نيسان 2014، السنة 12، الكويت، 2014، ص 4، 5
- (2) -Philippe Marin, Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains Bilan des expériences dans les pays en développement, Banque mondiale, Washington, 2009, P 2 , 36
- (3) - البنك الدولي، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، ما بعد ندرة المياه: الأمن المائي في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2017، ص 24
- (4) - OCDE, Problèmes sociaux liés à la distribution et à la tarification de l'eau, France, 2003, P 121
- (5) – جين غودول، غازي ماكاجوري، غايل هيدسون، ترجمة هلا الخطيب، حصاد من أجل الأمل الدليل إلى غذاء واع، العبيكان، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 322
- (6) – هاني أحمد أبو قديس، استراتيجيات الإدارة المتكاملة للموارد المائية، العدد 93، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص 58
- (7) - Paul Herrington, Ana-Mari Hamada, et autres, Problèmes sociaux liés à la distribution et à la tarification de l'eau, Editions OCDE, PARIS, France, 2003, P 123,124
- (8) – سمير أمين، جوزيف ب. ثيرو أموجو وآخرون، ترجمة سعد الطويل، مصطفى مجدي الجمال، الصراع حول المياه الإرث المشترك للإنسانية، كتب عربية، القاهرة، مصر، 2002، ص 49
- (9) – المرجع نفسه، ص 50
- (10) – فيصل أكرم نصوري، فيصل زيدان سهر، الشراكة بين القطاعين العام والخاص بين التشريع والتطبيق في العراق (مع إشارة خاصة إلى القطاع الصناعي في العراق)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 294
- (11) – إبراهيم أبو شمس، الجوانب المالية والاقتصادية في قطاع المياه مشاركة القطاع الخاص في تمويل مشروعات المياه وبدائل التمويل واستعادته التكاليف "التجربة الأردنية في مشاركة القطاع الخاص في قطاع المياه" المؤتمر الهندسي السادس والعشرون "الموارد المائية في الوطن العربي: الواقع والتحديات" جدة، المملكة العربية السعودية يوم 7 – 10 يناير 2012، ص 5
- (12) – المرجع نفسه
- (13) – رياض دهال، حسن الحاج، حول طرق الخصخصة، إصدارات سلسلة أوراق العمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1998، ص 5
- (14) – بعلوج بولعيد، هل نخوخص المياه، الملتقى الدولي "اقتصاديات الخوصصة والدور الجديد للدولة"، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أيام 3 – 7 أكتوبر 2004، ص 7
- (15) – البنك الدولي للإنشاء والتعمير، ترجمة مركز الأهرام للترجمة والنشر، تقرير عن التنمية في العالم "البنية الأساسية من أجل التنمية"، مطابع الأهرام التجارية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 1994، ص 60
- (16) – فيصل أكرم نصوري، فيصل زيدان سهر، مرجع سبق ذكره، ص 298
- (17) – Marcel Boyer, Michel Patry, Pierre J. Tremblay, LA GESTION DELEGUE DE L'EAU: LES OPTIONS, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal, Canada, 2001, P10
- (18) – إبراهيم أبو شمس، مرجع سبق ذكره، ص 7

- (19) - بلال حموري، مرجع سبق ذكره، ص 9
- (20) - منديلي رحيمة، عقود المشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص "دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، جوان 2015، ص 254
- (21) - حسن محمد علي حسن البنان، مبدأ قابلية قواعد المرافق العامة للتغيير والتطوير، المركز القومي للإصدارات القانونية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2014، ص 208 ، 209
- (22) - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص "الإطار النظري والتطبيق العملي"، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 40
- (23) - هاني أحمد أبو قديس، مرجع سبق ذكره، ص 63
- (24) - تقرير التنمية البشرية لعام 2006 "ما هو أبعد من الندرة القوة والفقر وأزمة المياه العالمية"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، الأمم المتحدة، نيويورك، 2006، ص 90 ، 91
- (25) - Marianne Audette-Chapdelaine, Benoît Tremblay, Jean-Paul Dupré, Les partenariats public-privé dans le secteur des services d'eau, Revue française d'administration publique, Ecole nationale d'administration (ENA), France, N°130, 2009, P 238
- (26) - تقرير التنمية البشرية لعام 2006، مرجع سبق ذكره، ص 96
- (27) - قانون رقم 05 - 12 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 أوت سنة 2005، الجريدة الرسمية، العدد 60، السنة الثانية والأربعون، 4 سبتمبر سنة 2005، ص 14
- (28) - المرجع نفسه، ص 12
- (29) - Morgan Mozas et Alexis Ghosn, Études et Analyses: État des lieux du secteur de l'eau en Algérie, Institut de Prospective Économique du Monde Méditerranéenne (IPEMED), Octobre 2013, P 19
- (30) - Philippe Marin, Op.cit, P 40
- (31) - عليوط سهام، بوجعداد خالد، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتسيير الخدمة العمومية للمياه "دراسة تقييمية لتجربة ولاية قسنطينة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، جوان 2017، ص 26
- (32) - Morgan Mozas et Alexis Ghosn, Op.cit. P 19
- (33) - الموقع الإلكتروني لمؤسسة الجزائرية للمياه، تاريخ الاطلاع 11 / 4 / 2016
- [Le directeur général de l'ADE avertit : Quand 52% de l'eau se perd, c'est inacceptable](http://www.ade.dz/index.php/evenements-2/evenements/326-le-directeur-general-de-l-ade-avertit)
http://www.ade.dz/index.php/evenements-2/evenements/326-le-directeur-general-de-l-ade-avertit
- (34) - عليوط سهام، بوجعداد خالد، مرجع سبق ذكره، ص 29 - 33
- (35) - سنوسي بن عومر، فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر "تقييم تجربة الشراكة قطاع عام خاص"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013 / 2014، ص 204 - 209
- (36) - تقرير حوكمة المياه في المنطقة العربية إدارة الندرة وتأمين المستقبل (مياهي)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (المكتب الإقليمي للدول العربية)، الأمم المتحدة، لبنان، 2014، ص 86
- (37) - Rapport de l'Office National de l'Assainissement, BILAN 2007-2014 ET AGENDA 2019, Algérie, P17-25
http://www.ona-dz.org/IMG/pdf/BILAN_2007_-2014_ET_AGENDA_2019.pdf
- (38) - http://www.apur.org/article/490000-m3-volume-eau-potable-consomme-jour-paris Consulté le 14/10/2016
- (39) - دايفد هال، ساندرا فان نياكارك، تقرير بعنوان: المياه والكهرباء في الأجواء السياسية في البلدان العربية 2011، الاتحاد الدولي للخدمات العامة PSIRU، لندن، بريطانيا، 2012، ص 25 ، 26
http://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/ar_psiu_water-elec-arab2011-rev_.pdf
- (40) - وكالة الأنباء الجزائرية، تسيير خدمات المياه: عقد الفرنسية (سوز لبيئة) في طور التقييم، تاريخ الاطلاع 20 مارس 2016
http://www.aps.dz/ar/economie/25505
- (41) - طاهر حمدي كنعان، حازم تيسير رحاحلة، الدولة واقتصاد السوق قراءات في سياسات الخصخصة وتجاربها العالمية والعربية، الطبعة 1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2016، ص 114 ، 115