

واقع نوعية التسيير وتثمين أملاك البلدية في الجزائر
- دراسة حالة بلديات مختارة -

The reality of the quality of management and valuation of municipal property in Algeria -Selected municipalities case study-

د. عابو الطيب

جامعة الشلف، ababoutayeb@hotmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/04/19

تاريخ الاستلام: 2023/02/15

Abstract:

This research aims to shed light on the reality of the quality of local administration, particularly the quality of municipal property management, and the effectiveness of the procedures applied in order to evaluate it, and to assess the responsibility of basic municipal bodies similar to their leaders. . These bodies whose reality revealed their inability to value the proven property, let alone search for other new sources, and this is what hinders the municipal development and the needs of its administration and the basic needs of the population due to its low income, and this requires reforming the municipality's management pattern

Keywords: municipal bodies, Quality of management, municipal property.

Jel Classification Codes: H7,H11,H54.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على واقع نوعية تسيير البلديات الجزائرية وبالأخص تسيير الأملاك، ومدى نجاعة الإجراءات المطبقة من أجل تثمينها وتقييم مدى مسؤوليات هيئات البلدية الأساسية والمشاركة في صناعة القرار البلدي من المجلس الشعبي البلدي مروراً برئيسه وصولاً إلى الأمين العام وما ينشطه من مصالح إدارية، هذه الهيئات التي كشف الواقع عن عجزها في تثمين الأملاك المثبتة ناهيك عن البحث عن مصادر جديدة أخرى، هذا ما يعرقل التنمية البلدية وإحتياجات تسييرها وحاجيات الساكنة الأساسية بسبب ضعف مداخيلها، وهذا الوضع ملح لإعادة النظر في نمط تسيير البلديات وتفعيل آليات جديدة من شأنها تثمين مداخيلها.

كلمات مفتاحية: هيئات البلدية، نوعية التسيير، أملاك البلدية.

تصنيفات JEL : H54,H11,H7.

المؤلف المرسل: الطيب عابو، جامعة الشلف، الإيميل: ababoutayeb@hotmail.com

1. مقدمة:

تعيش البلديات الجزائرية منذ الاستقلال أزمة حادة في التمويل من أجل تلبية حاجيات السكان التنموية، وازدادت هذه الحالة تعقيدا مع اعتماد معظم البلديات على إعانات الدولة بما يقارب 95% من إيراداتها، ويرجع أسباب هذه الحالة إلى عدة عوامل من أهمها ضعف نوعية التسيير المحلي بشقيه استغلال الموارد الأملاك المتوفرة وتثمينها، أو خلق موارد وأملاك جديدة لزيادة إيرادات ميزانية البلدية، مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية

ما هو واقع نوعية التسيير البلديات وما مدى كفاءة في إدارة أملاكها وتثمينها؟

الفرضية:

للإجابة على الإشكالية السابقة يمكن طرح فرضيتين قابلتين للتحقيق أو النفي وهما:

- واقع نوعية التسيير في البلديات الجزائرية جيد وذو كفاءة في إدارة أملاك البلدية وتثمينها،
- واقع نوعية التسيير في البلديات ضعيف ويفتقر إلى الكفاءة اللازمة لإدارة أملاك البلدية وتثمينها.

أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى بيان نوعية التسيير المحلي من خلال تسليط الضوء على واقع التسيير داخل البلديات، وعمدنا إلى أخذ عينة من مهام البلدية ألا وهي مهمة تثمين الأملاك وخاصة المنتجة للمداخيل، بالنظر إلى الدافع الطبيعي والمستمر الذي يتولد عن البحث عن مصادر للإيرادات وتمويل الميزانية البلدية، مما يجعل مهمة تثمين الأملاك البلدية من أولويات التسيير.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي حيث وجدناه مناسب في وصف واقع نوعية التسيير في البلديات الجزائرية ويمكن بالتحليل الوصول إلى مكان قوة وضعف التسيير وإدارة الأملاك البلدية وتثمينها.

الدراسات السابقة:

- دراسة محمودي مليك وآخرون، جامعة المسيلة، مقال بعنوان: 'تثمين الممتلكات كآلية لزيادة مصادر تمويل ميزانية الجماعات المحلية-دراسة حالة بلدية المسيلة للفترة 2012-2018' (صباح، 2021)، حيث عالجت الدراسة حجم الإيرادات والنواتج المحصلة من الأملاك البلدية، وخلصت إلى أن إيرادات الأملاك أو نواتج الاستغلال ذات مردود ضعيف ومساهمتها في إيرادات الميزانية تكاد تنعدم.

— دراسة سايح فريد، جامعة الجزائر 3، أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر عجز ميزانية البلديات على تمويل التنمية المحلية بالجزائر" (سايح، فريد، 2018)، حيث ركزت الدراسة على الوضع المالي للبلديات وعجزها عن التمويل الذاتي للتنمية المحلية، وخلصت إلى أن ميزانية الدولة هي الممول الرئيسي للتنمية المحلية، وأن النظام الجبائي المركزي يتناسب مع البلديات ذات الطابع الصناعي والتجاري ولا يصلح لباقي البلديات،

— دراسة إسماعيل بوقرة، علاء الدين قليل، من جامعة خنشلة، مقال بعنوان: "النظام القانوني لأملاك البلدية في ظل التشريع الجزائري" (إسماعيل. بوقرة، علاء الدين، قليل، 2017)، حيث تناولت الدراسة مدى توفيق المسرع الدستوري في ضبط وحصر النظام القانوني لأملاك البلدية في ظل القوانين المتعاقبة وقانون الأملاك الوطنية في ظل درجة استقلالية البلدية والمتمثلة في المجالس المنتخبة في تسيير أملاكها، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعطاء حرية ومرونة أكثر لهيئات البلدية في التسيير المحلي لجعلها أكثر مردودية.

2. مفهوم البلدية:

1. 2 تعريف البلدية:

لقد عرف قانون الجماعات الإقليمية البلدية على أنها "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة" (قانون 10-11، 2011، صفحة 04) حيث تعتبر أقرب سلطة إلى انشغالات السكان والحلقة الأولى لاستيعابها والاهتمام بها، كما ينظر إلى البلدية على أنها "هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية" (10-11، 2011، صفحة 05) كما يعتبر اختيار ممثلي الشعب من/أو بالشعب نفسه هي الوسيلة الديمقراطية الناجعة لتحقيق هذه السلطة المتمثلة في المجالس الشعبية البلدية، فمن خلالها تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها قانونا، فتساهم إلى جانب الدولة وبصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن والحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.

2. 2 هيئات البلدية وهيكلها:

تتوفر البلديات على ثلاثة هيئات أساسية هي (قانون 10-11، 2011، صفحة 06):

- هيئة مداولة وهو المجلس الشعبي البلدي،
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تمثل هذه المكونات الثلاثة هيئات البلدية الجزائرية التي تصدر عنها كل السلطات وتنفذها فالمجلس الشعبي البلدي يعتبر أعلى سلطة وهو بمثابة هيئة تشريعية فهو من يصادق على الميزانية السنوية ويرجع إليه الفصل في مختلف القضايا الهامة، أما رئيس المجلس الشعبي البلدي فهو الأمر بالصرف وهو من يقوم بتنفيذ الميزانية من صرف النفقات وتحصيل الإيرادات وهو المسؤول المباشر على تنفيذ قرارات المجلس الشعبي البلدي، أما الإدارة فهي مختلف المصالح الإدارية التي تقع على عاتقها تنفيذ الخطط والبرامج البلدية وفق القوانين والتشريعات المعمول بها بتنشيط من الأمين العام للبلدية وتحت إشراف رئيس البلدية.

3. مفهوم نوعية التسيير

تعادل نوعية التسيير في مفهومها الأداء وهو " درجة تحقيق وإتمام المهام الموكولة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسين، 2001، صفحة 202) هذا بالنسبة للفرد أما بالنسبة للهيئات والمنظمات فمن منظور قانون مجلس المحاسبة فإن رقابة نوعية التسيير هي " تقييم شروط استعمال الهيئات والمصالح العمومية للموارد والوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها على مستوى الفعالية والنجاعة والاقتصاد بالرجوع إلى المهام والأهداف والوسائل المستعملة" (الأمر 95-20، 1995، صفحة المادة 06)

ف نوعية التسيير هي تلك الطرق الموضوعية التي تركز على مدى مطابقة تنظيم ونشاط سير وإنجاز خطط وبرامج الهيئة أو المنظمة وفق قواعد التسيير المالي الجيد وهي الاقتصاد والنجاعة والفعالية بالإضافة إلى مبدأ التدقيق والرقابة بالرجوع إلى المهام والأهداف والوسائل المستعملة واستغلالها أحسن استغلالا وب عقلانية.

3. 1 مبادئ نوعية التسيير:

تستند مبادئ نوعية التسيير في مفهومها إلى منظور التدقيق المالي والمطابقة وإلى مبادئ الأداء وهي:

- الاقتصاد:

الاقتصاد في النفقات أو تقليص تكلفة الموارد الضرورية هي أحد المبادئ الأساسية في تنفيذ الميزانية، حيث ينبغي إتاحة الوسائل اللازمة واستعمالها في الوقت المناسب وبكميات ونوعيات مناسبة وبأقل الأسعار (المحاسبة، 2019، الصفحات 7-9)، ومن أجل تحقيق مبدأ الاقتصاد وبلوغ إستعمال الوسائل المتاحة من

طرف البلديات من موارد بشرية ومادية متوفرة في وقتها المناسب وبالكمية والجودة المناسبين وبأفضل الأسعار لابد من كفاءة تسييرية فعالة واتخاذ الجدية كمحرك للطاقات الإدارية.

– النجاعة:

تتمحور النجاعة في تحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج انطلاقا من الموارد المتوفرة، وهي العلاقة بين الوسائل المستخدمة (المالية والبشرية والتقنية والتنظيمية) والانجازات من حيث الكمية والجودة واحترام الآجال، وتعتبر النجاعة مصطلحا نسبيا حيث تكون فيها مختلف العمليات أو الأدوات أو البرامج أكثر أو أقل نجاعة مقارنة بالأخرى وهنا يتدخل عامل المقارنة والتدقيق.

– الفعالية:

الفعالية هي " القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها" (PLAUCHU, 2006, p. 6) وتتعلق الفعالية أساسا بإنجاز الأهداف المحددة وللوصول إلى النتائج المرجوة، فهي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية من اجل تحقيق الأهداف المسطرة خلال الفترة الزمنية المعينة.

4. رقابة نوعية التسيير

إن مصطلح رقابة نوعية التسيير هو مفهوم شامل ومتشعب، حيث يمكن النظر إليه من عدة زوايا، فالرقابة يمكن أن تكون داخلية بمبادرة ذاتية من الهيئة أو المؤسسة أو تكون خارجية عن طريق هيئات ومؤسسات قائمة بحد ذاتها،

أما في حالتنا هذه والمتعلقة بتسيير مؤسسة أو هيئة عمومية وهي البلدية فإن مهمة رقابة نوعية التسيير مسندة بنص القانون إلى مجلس المحاسبة حيث خصص الفصل الثاني من القانون المتعلق بالمحاسبة لرقابة نوعية التسيير) الأمر. p. 1995, 20-95 مادة 6 و(9) حيث نصت المادة 69 على ما يلي "يراقب مجلس المحاسبة نوعية تسيير الهيئات والمصالح العمومية، وبهذه الصفة يقيم شروط استعمال هذه الهيئات والمصالح والموارد والوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها على مستوى الفعالية والنجاعة والاقتصاد بالرجوع إلى المهام والأهداف والوسائل المستعملة"

أهداف رقابة نوعية التسيير: تهدف رقابة نوعية التسيير إلى:

– تشجيع استعمال الموارد والوسائل المادية والأموال العمومية وفقا لمبادئ التدقيق والمطابقة الاقتصاد والنجاعة،

واقع نوعية التسيير وتثمين أملاك البلدية في الجزائر - دراسة حالة بلديات مختارة-

- ترقية واجب المساءلة من خلال مساعدة المسؤولين والمشرفين على الحوكمة على تحسين الأداء،
- ترقية شفافية تسيير الأموال العمومية،
- المساهمة في تعزيز الوقاية ومكافحة جميع أشكال الغش والتجاوزات والانحرافات والممارسات غير القانونية أو غير الشرعية التي تشكل مخالفة لأخلاقيات المهنة وواجب النزاهة أو تلك التي تلحق أضرار بالأملاك والأموال العمومية،
- المساهمة في تعزيز آليات وإجراءات الرقابة والتدقيق الداخليين للهيئات الخاضعة للرقابة،
- تحديد المجالات التي تكون المرادوية فيها ضعيفة وبالتالي مساعدة الهيئة الخاضعة للرقابة،
- تحديد أمثلة عن الممارسات الجيدة وتوجيه إليها انتباه الإدارة و/أو الهيئات الخاضعة للرقابة،
- تعزيز الانضباط الميزانياتي في تسيير الموارد العمومية (الأموال، الوسائل والأصول)،

5. واقع نوعية التسيير وتثمين ممتلكات البلديات الجزائرية

تحوز البلديات الجزائرية على إمكانيات كبيرة في مجال الممتلكات العقارية وما يمكن أن تنتجه من مداخيل الكافية لتجسيد مختلف برامج التجهيز العمومي ودعم التنمية المحلية، ومن أجل بلوغ نوعية تسيير فعالة وتحقيق متطلبات التسيير الميزانياتي الحديث لابد من ترشيد صارم للنفقات العمومية واستغلالها أحسن استغلال واقتناص الفرص الخلاقة للموارد في نفس الوقت.

من هذا المنطلق يمثل تثمين الأملاك البلدية المنتجة للمداخيل ميزة لا يستهان بها فهي أحد الحلول التي تعمل السلطات العمومية على تقويتها من أجل تحسين موارد ميزانيات البلديات والتخفيف من حدة الهشاشة المالية التي تميز الميزانيات المحلية التي غالبا ما تعتمد على الإعانات والمساهمات المالية التي تقدمها الدولة.

لقد تم تزويد البلديات في السنوات الأخيرة بإعانات معتبرة من أجل تعزيز أملاكها وذلك بإستفادتها من برامج واسعة للتجهيزات العمومية من أجل إنجاز البنى التحتية كالأسواق الجوارية، برنامج 100 محل تجاري، رياض الأطفال وغيرها من المرافق والهيكل التي تدعم بها حظيرة أملاك البلديات والتي تعتبر دعم من أجل خلق فرص عمل جديدة وإنتاج مداخيل إضافية.

5.1 غياب الرؤية الموضوعية والإستراتيجية لتثمين أملاك البلدية

بالرغم من الإمكانيات والقدرات التي تزخر بها البلديات الجزائرية من أملاك عقارية وتوفر غطاء قانوني كافي لتثمين هذه الأملاك فإنها لا تلعب دورها في رفع مداخيل البلدية ويبقى حال البلديات دون المستوى

المطلوب ويرجع هذا بالأساس إلى ضعف الكفاءة التسييرية لهذه الموارد التي تعرقل تقدمها ومن أهم الأسباب التسييرية الموضوعية والإستراتيجية ما يلي:

- غياب العمل الجاد والموضوعي في تحليل مكونات الأملاك العقارية المنتجة للمداخيل والموارد التي يمكن أن توفرها ما أحسن استغلالها ومتابعتها (مجلس. المحاسبة، 2019، صفحة 118)، إلا بإيعاز من الوصاية أو أجهزة الرقابة على غرار مجلس المحاسبة،

- غياب الرؤية الإستراتيجية للإحصاء وإعداد سجلات الأملاك حيث تقتصر في غالب الأحيان عمليات الإحصاء على المحلات والسكنات، وتغيب إحصاء الأملاك الأخرى كالعقارات والجيوب العقارية الحضرية القابلة للتحويل إلى استثمارات أو مناطق استثمارات مستقبلية في إطار رؤية إستراتيجية لتشجيع الاستثمار وترقيته،

- غياب عمليات التقييم الرامية إلى ترمين هذه الممتلكات وجعلها أكثر مردودية من خلال تسييرها واستغلالها بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

5. 2 أهم مكونات الأملاك العقارية الحالية التي تعتمد عليها البلديات (عينة من بعض البلديات):

تشتمل الأملاك العقارية البلدية المنتجة للمداخيل الحالية أساس على المحلات ذات الطابع التجاري والمهني والأملاك ذات الاستعمال السكني وكذلك الأملاك الأخرى المسيرة في إطار منح الامتياز أو التفويض أو التي اختارت البلدية تسييرها بإحداث مصلحة تقنية مثل الأسواق والمذابح ورياض الأطفال وحظائر السيارات.

جدول رقم 01: مكونات الأملاك لعينة من البلديات مختارة

الولاية	البلديات	عدد السكان	عدد المحلات التجارية	عدد المرافق العمومية	عدد المحلات التجارية (تشغيل الشباب)
تلمسان	شتوان	29	39	1	54
	دار يغمراسن	77	15	0	20
	منصورة	18	1	1	162
	الرمشي	132	149	5	280
سيدي بلعباس	لمطار	7	10	0	68
	رأس الماء	2	14	11	100
	سيدي لحسن	10	36	2	151
تيارت	الفايحة	9	12	0	34
	الرحوية	2	40	4	101
	تاخمارت	25	30	1	145
عين تمونشت	عين الطلبة	35	8	0	105
	حمام بوحجر	68	92	3	154
	سيدي بن عدة	4	47	1	84
النعام	مشرية	19	61	2	275
	مكمن بن عمار	13	5	1	95

المصدر: التقرير السنوي لمجلس المحاسبة 2019، ص 119

من خلال الجدول يمكن تشخيص هيكل الأملاك العقارية لهذه البلديات حيث تحوز المحلات التجارية في إطار تشغيل الشباب حصة الأسد والتي هي من إعانات ودعم الدولة في إنجازها، لكن وبالرغم من حجم هذه المحلات إلا أن مداخيلها ضعيفة جدا، حيث أن قيمة كراء الوحدة الواحدة شهريا لا تتجاوز 1.500.00 دج، وذلك في إطار سياسات الدولة في دعم التشغيل، أما باقي المحلات التجارية الأخرى فهي قديمة على العموم ولا تحصل مداخيلها باستمرار كما أن القيم المحصلة شهريا أقل بكثير من القيمة الحقيقية (القيمة السوقية)، وبالتالي وبرغم من قلة عددها إلا أنها لا تؤدي مبدأ النجاعة والاقتصاد في تسييرها، أما المرافق العمومية الأخرى فتجد معظمها غير مستغلة أحسن استغلال حيث تجد أغلبها تابعة للبلدية بصفة مباشرة وبالتالي فهي رهينة التسيير العشوائي والمزاجي للمسؤولين المحليين بالقرارات الارتجالية

والشعبية التي لا تحقق العرض الاقتصادي من استغلال هذه المرافق وبالتالي تبقى بعيدة كل البعد عن أداء دورها في تحقيق مداخل إضافية لميزانيات البلديات.

جدول رقم 02: مساهمات إيرادات الأملاك في تمويل ميزانية البلدية لعينة من البلديات مختارة للسنوات المالية من 2015 إلى 2017 (الوحدة مليون دج)

السنة المالية 2017			السنة المالية 2016			السنة المالية 2015			البلديات	الولاية
%	مجموع إيرادات الأملاك	مجموع إيرادات قسم التسيير	%	مجموع إيرادات الأملاك	مجموع إيرادات قسم التسيير	%	مجموع إيرادات الأملاك	مجموع إيرادات قسم التسيير		
0.80	4.62	579.38	1.51	3.55	234.96	0.52	3.49	667.75	شتوان	تلمسان
4.78	5226.70	109.43	3.43	4.84	141.18	2.94	4.48	152.56	دار يغمراسن	
0.78	3221.79	414.91	0.66	3.18	481.30	0.25	1.49	593.28	منصورة	
4.60	29323.12	637.40	3.97	28.99	730.98	3.17	27.19	858.22	الرمشي	
2.23	0.479	21.48	0.16	0.375	229.12	0.12	0.273	227.68	لمطار	سيدي بلعباس
4.57	7.39	162.06	2.41	6.94	288.04	1.92	5.88	307.20	رأس الماء	سيدي لحسن
1.67	5.22	312.57	1.23	4.06	329.88	0.33	1.57	479.93	سيدي	
0.12	0.40	336.16	0.07	0.38	558.79	0.04	0.25	647.49	الفايجة	تيارت
3.81	8.25	217.04	3.10	7.25	234.45	1.97	6.97	353.56	الروحوية	
5.83	15.96	273.83	5.03	14.06	279.76	3.87	13.90	358.95	تاخارت	
0.85	0.92	108.14	0.73	0.88	120.61	1.17	1.74	148.89	عين الطلبة	عين تمونشت
3.40	9.37	275.44	3.41	9.8	287.12	2.18	7.50	345.06	حمام بوحجر	سيدي بن عدة
0.57	1.96	343.70	0.36	1.18	329.56	0.10	0.40	389.43	سيدي	
0.57	31.86	1294.09	2.55	33.08	1296.29	2.53	35.44	1402.71	مشرية	النعامة
4.21	7.73	183.92	4.22	7.46	176.72	4.15	7.52	181.13	مكن بن عمار	

المصدر: التقرير السنوي لمجلس المحاسبة 2019، ص 120

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أملاك البلدية في الغالب لا تتعدى مساهمتها في ميزانية البلدية للتسيير 5% كما تصل في بعض البلديات إلى أدنى نسبة اقل 0.10% مع العلم أن ميزانية التجهيز للبلديات هي اقتطاع من ميزانية التسيير بنسبة أقصى لا تتعدى قانونا 10%، وفي هذه الحالة يمكن أن نستنتج أن البلديات تعتمد على الإعانات بما يفوق 95%، بتمويل خارجي شبه كلي، ومن خلال حالة

هذه البلديات المختارة يمكن تعميم حالتها على معظم بلديات الوطن وهي ليست بأحسن حال منها، فهذه الحالة المتراكمة عبر الزمن هي ناقوس خطر فمن غير المعقول أن لا تستطيع مؤسسة بحجم البلدية تغطية ولو جزء معتبر من شؤون تسييرها،

يمكن اخذ عينة من حالات سوء التسيير للأملاك البلدية والموارد المدر للمداخيل أو الغير المستغلة والتي يمكن أن تدر للمداخيل من خلال التطرق إلى الأملاك المذكورة سابقا وهي المحلات التجارية والمرافق العمومية المنجزة أو الممكن انجازها واستغلالها

ولقد أشار تقرير مجلس المحاسبة لسنة 2019 أن حقوق الإيجار المحلات المملوك للبلديات لمتحين وغير متوافقة مع التطور الحاصل في سوق العقار الحالي، بالإضافة إلى معظم البلديات لاندرج بندا تعاقديا ينص على نسبة المراجعة السنوية التي تسمح بتثمين تدريجي لإيجارات وبالتالي تحييد أي مراجعة مستقبلية لقيمة الإيجار.

ويرجع هذا الأمر إلى عدة أسباب منها ما هو متعلق بأعضاء المجلس ووضعهم الانتخابي (السمعة الشعبية) حيث أن المنتخب ومهما كان انتمائه يسعى دوما إلى الحفاظ على وعائه الانتخابي الذي أوصله إلى المجلس البلدي بل يسعى إلى زيادة هذا الوعاء وذلك من خلال التنازلات وغض النظر عن واجبات الملزمين تجاه البلدية من المستأجرين للمحلات وغيرهم، وهذا التصرف في حد ذاته له أثران سلبيان أولهما على مداخيل البلدية وثانيا يزيد من الرداءة وتراكم سوء التسيير الذي يعقد أي عملية إصلاح مستقبلا، حيث تترسخ ثقافة المال السائب للبلدية والمتمثل في أملاكها وحقوقها على الغير، هذا من جانب ومن جانب آخر هو ضعف الرقابة على عمل المورد البشري وضعف التقييم من حيث قدرة هذا العنصر على أداء المهام المنوطة به ومدى كفاءته العلمية والمهنية الإدارة عمله بفعالية.

لقد أشار تقرير مجلس المحاسبة لسنة 2019 أن هذه الوضعية ناتجة على عدة أسباب منها:

- عدم دراية البلديات بأملاكها،
- عدم التحكم في جرد الأملاك والمسك السبيء لجداول الأملاك بالإضافة إلى عدم تسجيلها في الجدول العام للأملاك الوطنية،
- ضعف التسيير وعدم فعاليته والذي يظهر بالخصوص من خلال غياب إجراءات جادة لتثمينها وجعلها ذات مردود من قبل المسؤولين المحليين،
- غياب الواجبات الدنيا في مجال التحصيل للإيرادات المتعلقة بها،

- ضعف مستحقات الإيجار المطبقة على المحلات التجارية أو ذات الاستعمال السكني والغير محينة.

6. هيئات البلدية وآليات التسيير أملاكها

يمكن تشخيص نوعية التسيير الأملاك البلدية وتمثينها من خلال عنصر القيادة الفعلية لنشاط البلدية حيث تعتبر هذه الأخيرة المحور الأول الذي ينبغي تقييمه فقيادة البلدية تشمل على ثلاثة هيئات أساسية هي المجلس الشعبي البلدي، رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة البلدية التي ينشطها الأمين العام، حيث يؤخذ في عملية التقييم عنصران حاسمين حتى تبلغ البلدية أهدافها أو تنجز مهامها في ظل احترام مبادئ الاقتصاد والفعالية والنجاعة وهما حوزة هذه القيادة على إستراتيجية موضوعية والمدروسة، وعنصر الرقابة والتدقيق الداخلي للبلدية خاصة ما تعلق بالإحصاء والإمكانات وتحليل قدراتها الإنتاجية وإعداد خطط مستقبلية لثمينها وخلق موارد جديدة وبعن تقييم نوعية التسيير على ثلاثة مستويات أساسية وهي مستويات القيادة والتسيير الأساسية بالبلدية وهي:

6.1 على مستوى المجلس الشعبي البلدي:

المجلس الشعبي البلدي هو نتاج عمل انتخابي ديمقراطي يفرز كتلة بشرية وهي المشكل للمجلس، تختلف اختلافا متباينا في مستواها العلمي وكفاءتها المهنية، بالإضافة لغياب الدراية العميقة بأدوات التسيير والتسيير الناجع، هذا من جهة ومن جهة أخرى وهي النقطة الأكثر تعقيدا في تكوين المجلس وانسجامه ورفع قدراته التسييرية وهو الجانب السياسي حيث أن مختلف التشكيلات المشكلة للمجلس هي إفرازات الكتل السياسية المتنافسة، ولا يخفى على الجميع أن مبادئ العمل السياسي الحالي في الجزائر مشوهة خارجة في معظم الممارسات عن مسارها الصحيح حيث أصبح الوصول إلى المجلس الشعبي البلدي غاية وأي ما غاية، غاية يبذل فيها كل الجهد وتسخر لها مختلف الطاقات المشروعة منها وغير ذلك، بينما الأصل أن ممارسة السياسة والدخول في العمل الانتخابي للوصول إلى عضوية المجلس الشعبي البلدي هي وسيلة تحقق من خلالها امتلاك السلطة من أجل تنفيذ البرامج المعد مسبقا والمتعهد بها والملتزم بها أمام الشعب من أجل سياسة أموره بإصلاح أحوال الناس المعيشية وترقية حياتهم الاقتصادية والاجتماعية. ومن أجل هذه الأسباب فإن عمليات سير وأهداف تسيير المجالس الشعبية البلدية لا ترقى إلى مبادئ الاقتصاد والنجاعة والفعالية، هذا دون التعميم الشامل مع أخذ بالحسبان الاستثناءات والقليلة جدا حيث من النادر أن تجد مجلسا يتمتع بالمواصفات الإدارية الحديثة.

6. 2 على مستوى رئيس المجلس الشعبي البلدي:

رئيس المجلس الشعبي هو رئيس الهيئة التنفيذية وهو جزء من تركيبة المجلس الشعبي البلدي، فإذا انتخب مجلس شعبي بلدي بمواصفات تسيير عالية وكفاءة مهنية جيدة، فحتمًا سينتخب من أغلبية أعضائه الرئيس الأنسب الذي يمثله ويقوم على شؤون الهيئة التنفيذية للبلدية، وفي هذه الحالة تعتبر اختيار رئيس المجلس الشعبي المناسب والكفاء من بين أعضاء المجلس عنصرًا هامًا في تحديد نوعية تسيير هذه الهيئة هذا من جهة أما من جهة ثانية فيمكن أن يكون اختيار الرئيس اعقد أو فوق طاقة مكون المجلس حيث يمكن أن تفرز نتائج الانتخابات المحلية مجموعة أعضاء خالية من هذا العنصر المطلوب ولو نسبيًا وهذا ما يعقد عمل المجلس (بينما انه يمكن تدارك هذه الاختلالات بتأسيس نظام تكوين ومتابعة من طرف الدولة من أجل تعويض هذه النقائص وتصحيح هذه الاختلالات)

6. 3 على مستوى الإدارة والتي ينشطها الأمين العام للبلدية.

أما الإدارة فهي مختلف المصالح الإدارية التي تقع على عاتقها تنفيذ الخطط والبرامج البلدية وفق القوانين والتشريعات المعمول بها بتنشيط من الأمين العام للبلدية وتحت إشراف رئيس البلدية، وهي مرتبط الفرس، بحيث أن المجلس الشعبي البلدي أو رئيسه يمارسون عهدة انتخابية ثم يغادرون بغض النظر عن إيجابيات وسلبيات ممارستهم للسلطة داخل البلدية، حيث أن الإدارة تتفاعل مع المجلس ورئيسه إما من منطلق تأثير أو تأثر بحيث أن الإدارة هي الهيئة الأساسية المنفذة لكل السياسات والبرامج التي تقوم بها البلدية، وغياب تحكمها في عمليات التسيير الأزمة وغياب العمل بمبادئ الاقتصاد النجاعة والفعالية يضعها في مقدمة المسؤولين عن تدهور أحوال البلدية، فضعف مستوى الكفاءة لدى المجلس الشعبي البلدي بمبررات انتخابية تسييرها قوانين و إفرات محيط سياسي، في المقابل لا يوجد مبرر لتقاعس الإدارة البلدية عن أداء مهامها وترقية عملها بأي حال من الأحوال.

7. تقييم واقع نوعية تسيير وتثمين بعض الأملاك البلدية:

إن طبيعة تكوين وعمل الهيئة التسيير للبلديات الحالية والمتمثلة في الهيئات الثلاثة السابقة الذكر تعد حجر عثرة في طريق التنمية المحلية على مستوى البلديات، وحي وبالرجوع إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال الرقابة على نوعية التسيير على مستوى البلديات نجد في غالب الحالات نتائج عكسية لما هو مطلوب هذا بالرغم من التوجيهات والتوصيات المستمرة من طرف الأجهزة المكلف بالرقابة، ويمكن التطرق إلى واقع تسيير و تثمين بغض الأملاك والموارد وهذا من أجل أن تقوم البلديات بمهامها المتعلقة بتثمين ممتلكاتها حيث

أنها ملزمة بموجب قانون البلدية باتخاذ التدابير اللازمة بصفة دورية من أجل تامين أملاكها وجعلها أكثر مردودية (قانون 10-11، 2011، صفحة 25) يمكن تقييم واقع هذا التسيير من خلال متابعة إجراءات وفعالية والطرق والأساليب المطبقة في تسيير هذه الأملاك :

7.1 إعداد عقود الإيجار وتجديدها:

تنص القوانين والتشريعات على أنه لا يمكن شغل ملكا عقاريا بلديا إذا لم يكن حائزا على سند قانوني، و"أن كل مسكن أو محل مهما يكن وجه استعماله أو موقعه تملكه الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات والهيئات العمومية التابعة ويحتله او يستعمله كل شخص طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص غير مالكة يترتب عليه إبرام عقد إيجار ودفع كراء" (المرسوم التنفيذي 89-89، 98، 1989) حيث وبموجب هذه القوانين على مسؤولي البلدية إعداد عقود إيجار لكل عملية إيجار يبادرون بها، وان يتبعوا هذا الإجراء بتحصيل مستحقاته الناتجة عن استغلاله، غير أن الواقع يكشف عدم وجود صرامة في وضع هذه الإجراءات حيز التطبيق.

بالإضافة إلى أن العديد من شاغلي أملاك البلدية مستمرون في استغلال المحلات المهنية بالرغم من إنتهاء أجل الكراء المتفق عليها، وهذا ما ينجر عنه ضياع مداخيل وإيرادات دون مبرر أو سبب عقلائي سوى إهمال أو تعمد الإهمال من طرف مسؤولي البلدية.

7.2 تحيين إيجار المحلات التجارية:

يعتبر تحيين أسعار إيجار أملاك البلدية من مهام المجلس الشعبي البلدي، إلا أن هذا الإجراء غير مفعّل، حيث وبالرغم أن البلديات لها صلاحيات حيازتها وتحديد أسلوب تسييرها والتحكم في نسب إيجارها إلا أن مداخيل هذه الأملاك لا تزال لا تعكس فعالية قيمة الايجار الحقيقية لها. وهذا مرده هو عدم اتخاذ التدابير اللازمة من طرف مسؤولي البلدية من اجل تامين هذه المداخيل ومتابعة إجراءات تحصيلها والجدول أدناه يوضع عينة من بلديات مختارة تمت مراقبتها (مجلس. المحاسبة، 2019، صفحة 125) لا تعكس حقيقة قيمة الايجار للأملاك العقار.

جدول رقم 03 : الإيجار المطبق خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2016 لعينة من بلديات مختارة

الولايات	البلديات	الملك المعني	مبلغ الإيجار الشهري المطبق
تلمسان	شتوان	محل تجاري	1650 دج
	دار يغمراسن	محل تجاري	ما بين 1.200 و 1.440 دج
	المنصورة	محل تجاري	1.882 دج
	الرمشي	محل تجاري	ما بين 1.000 و 1.660 دج
سيدي بلعباس	رأس الماء	محل تجاري	1.800 دج
	لمطار	محل تجاري	ما بين 800 و 1.900 دج
	سيدي لحسن	محل تجاري	1.500 دج
عين تموشنت	حمام بوحجر	محل تجاري	ما بين 120 و 1.872 دج
	سيدي بن عدة	محل تجاري	ما بين 792 و 1.901 دج
تيارت	الفايحة	محل تجاري	ما بين 560 و 1.100 دج
	الرحوية	محل تجاري	1.000 دج
	تاخمارت	محل تجاري	ما بين 300 و 1.575 دج
النعامة	المشرية	محل تجاري	800 دج
	مكمن بن عمار	محل تجاري	ما بين 400 و 1.000 دج

المصدر: مجلس المحاسبة الجزائري، التقرير السنوي 2019، ص 126

بعد ملاحظة الوزارة المعنية بغياب روح المبادرة لدى مسؤولي البلدية في تثمين مداخيل هذه المحلات أخذت على عاتقها بحث المبادرة عن طريق إصدار تعليمات بخصوص هذا الشأن، وبرغم من ذلك لم يرقى هذا التثمين إلى المستوى المطلوب والمدرّوس بتطابق قيمة الملك التجارية وكرائه.

3- استغلال المحلات التجارية المنجز في إطار برنامج "تشغيل الشباب"

لقد أضف هذا النوع من الأملاك زيادة معتبرة في أملاك البلدية خاصة وأن هذه الأملاك جاءت بتمويل من طرف الدولة وفي برنامج خاص شمل كل بلديات القطر الجزائري، حيث تمت نقل ملكيتها إلى البلديات وكلفت بتسييرها، إلا أن هذا الاستغلال يبقى ضعيف بالنظر إلى شغل هذه المحلات أولاً ثم المداخيل الناتجة عن كرائها وذلك للأسباب التالية:

- لم يتم توزيع العديد من المحلات لفائدة الشباب المستحق بهذه العملية (مجلس المحاسبة، 2019، صفحة 128)، وهنا يمكن تداخل عدة عوامل على سبيل المثال موقع إنجاز هذه المحلات نتيجة إهمال وعدم جدية المسؤولين

السابقين في إختيار الأراضيات المعدة للإنجاز بعناية مهما يكن دوافعها أو أسبابها، ولكن هذا الوضع لا يستثني البلدية من أن تعيد دراسة الجدوى الاقتصادية لهاته المحلات ولو بالتغيير الجذري لطابعها بما يتلاءم مع وضعها الحالي من اجل تهيئتها لاستقبال مستغل جديد،

- عدم استغلال بعض المحلات الممنوحة لفائدة الشباب، وهنا يتم الطعن في عملية التوزيع هل منحت لمستحقيها أم لا؟ وهل أن أصحاب الحرف النشاطات الفاعلين هم من استفادوا منها أم أن المستفيدين هم أصحاب نشاطات على الورق فقط؟ فمن هذا أو ذلك وجب فسخ العقود معهم وتعويضهم بمستحقين ناجحين في نشاطهم مستمرين في دفع مستحقاتهم (حقوق الكراء) مما يجنب البلدية ضياع إيرادات مالية

- هنا يطرح السبب لماذا؟ هل هي بدون جدوى اقتصادية فإذا كان كذلك فيمكن مراجعة مستحقيها وعدم تضييع مداخيل مالية للبلدية.

7. 4 تسيير واستغلال الأملاك العمومية الأخرى المنتجة للمداخيل:

نذكر على سبيل المثل بعض الأملاك العمومية المستغلة المنتج للمداخيل كالأرصفة والحظائر وأماكن التوقف القابلة للترخيص، وهنا نلاحظ ضعف تسيير هذه الأملاك المدرة للمداخيل بحيث تم تجاهلها أو إهمالها من طرف معظم البلديات حيث لا تتخذ التدابير اللازمة لوضع التعريفات على استغلال الأرصفة من طرف التجار أو متعاملين مختلفين كما انه لا يوجد مخطط مخصصة للأماكن والمساحات التي يمكن استخدامها لهذا الغرض.

أما عن استغلال الحظائر للسيارات وأماكن التوقف المدفوعة الثمن فيمكنها أن تضمن للميزانية البلدية دخلا هاما لا يستهان به ويمكن بالمقابل تفادي الاستغلال الغير قانوني لهذه المساحات وما يخلف هذا الأخير من صعوبات في الحفاظ على النظام العام، بينما الواقع يكشف أن البلديات لا تستفيد من الأتوات الناتجة عن الاستغلال الفوضوي لهذه الفضاءات، وان مسؤولي البلدية لا يتخذون التدابير اللازمة و التي هي من صلاحياتهم والتي ينجر عنها إيرادات تنتج عن هذا النشاط.

7. 5 تنفيذ الإيرادات ومتابعة تحصيلها الناتجة عن استغلال الأملاك البلدية:

تعد عملية تنفيذ الإيرادات وتحصيل مبالغ عملية مهمة من أجل صب النواتج المترتبة عن استغلال أملاك البلدية حيث تنقسم هذه العملية إلى قسمين:

المرحلة الإدارية وهي الأهم وهي محل نوعية تسيير وإدارة مسؤولي البلدية للعملية بحيث يتم خلال إثبات الحقوق على مستغلي الأملاك ثم تصفيتها بان يحدد لها مبلغ الدفع والذي يخضع لموافقة المجلس الشعبي البلدي في حدود ما تسمح به القوانين والتشريع ثمة يأتي الإجراء الثالث وهو اصدر سندات التحصيل أو

الدفع وهذه المرحلة الإدارية يصهر على تنفيذها رئيس المجلس الشعبي البلدي (القانون 90-21، 1990، صفحة م19.20.21).

أما المرحلة الثانية فيعنا بها المحاسب العمومي المكلف وهو في هذه الحالة أمين الخزينة البلدي، حيث يقوم هذا الأخير إلى استلام سندات التحصيل، ليقوم بعملية التحصيل وفق القوانين والتنظيمات المنظمة لهذه العملية ووفق لما جاء سابقا فإنه على رئيس البلدية إعداد سندات تحصيل للحقوق المثبتة بموجب العقود المبرمة مع المستغلين أو التراخيص الممنوحة وفق الأسعار والأثمان المتفق عليها لمدة سنة، مع العلم أن أقصى أجل الاستغلال لأي ملك لا يقل عن سنة، وفي حالة التحصيل هناك طريقتين متبعتين في التحصيل حيث تعتمد الطريقة الأولى على التحصيل الطوعي حيث يقوم المكلف بدفع الحقوق المترتبة عليه بطلب امر بالدفع متضمن للحقوق والرسوم المترتبة عليه، أما في الطريقة الثانية وهي الطريقة الجبرية كالإقتطاع من المصدر ومتابعة المكلف بدفع الحقوق والضرائب في أي مدخول يحصل عليها وتقطع الالتزامات المترتبة عليه (بوشوشة، 2022، صفحة 28).

ولكن لوحظ أن بعض البلديات تعد سندات التحصيل على أساس الإيرادات المحصلة فعلا من طرف أمين الخزينة البلدي وبالتالي فهي معدة على سبيل التسوية، وهذه العملية لا تصلح لحالة الحقوق المثبتة كحالتنا هذه بل تصلح لبعض الإيرادات النقدية الغير معتبرة التي تتطلب السرعة في التنفيذ والتي يصعب إثباتها مسبقا، وتمثل عملية إعداد سندات التحصيل وفق هذه الطريقة صعوبة على المحاسب العمومي لتحصيل الفرق بين المبلغ الإجمالي المحدد للحقوق والمبلغ المحصل فعليا، وهكذا فهذه الوضعية ساهمت في تراكم حقوق البلدية على الغير (مستغلي الأملاك البلدية)، وهنا يظهر سوء إدارة عمليات التحصيل وتسييرها من طرف مسؤولي البلدية ويمكن اخذ عينة من بلديات مختارة للبيان حجم سوء تسيير هذه العملية.

الجدول رقم 04: المبالغ المتبقية للتحويل نتيجة عدم إصدار سندات التحصيل عينة من بلديات

مختارة (الوحدة دج)

المبلغ الباقي للدفع	المبلغ المدفوع	المبلغ الواجب دفعه	السنة المالية	البلدية	الولاية
3.699.900.00	15.565.100.00	19.265.000.00	2013-2012	دار يغمراسن	تلمسان
2.387.267.00	1.990.761.30	4.378.025.30	2013 الى 2015	منصورة	
1.841.302	34.731.173.17	36.572.475.67	2014-2013	الرمشي	
2.882.063.13	6.395.600.00	9.277.663.13	2012 الى 2016	رأس الماء	سيدي بلعباس
908.302.00	8.652.407.80	9.560.709.80	2012 الى 2016	الرحوية	تيارت
792.920.00	799.120.00	1.592.040.00	2012 الى 2016	الفايجة	
4.466.062.97	4.413.838.63	8.879.901.60	2012 الى 2016	تاخمارت	
69.000.00	3.955.318.00	4.024.318.00	2016	سيدي بن عدة	عين تمونشت
2.536.590.00	503.010.00	3.039.600.00	2012 الى 2016	مكن بن عمار	النعامة
4.181.150.00	22.602.264.73	26.783.414.73	2012	المشرية	
23.764.554.60	99.608.593.63	123.373.148.23	المجموع		

المصدر: مجلس المحاسبة الجزائري، التقرير السنوي 2019، ص 131

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة قيمة المبالغ الباقية للتحويل، حيث تتفاوت من بلدية إلى أخرى فنجد مثلا أن البلديات الكبرى يكون فيها باقي التحصيل أقل نسبيا بالنسبة للبلديات الصغرى، وهذا راجع إلى نوعية التسيير المكتسبة مع مرور الوقت، بالإضافة إلى أن البلديات الكبرى تكون دائما عرضة للرقابة بالنظر إلى حجم النشاط والأعباء التي تلقى على عاتقها، كما أن مستوى التكوين الذي يتسم به المنتخبون وعلى رأسهم رؤساء البلديات يكون مرتفعا بالنظر إلى خيارات اعتلاء الطبقة المثقفة سدة المجلس البلدي، ناهيك على أن سلطات تعيين الأمين العام للبلدية تعطي اعتبارات خاصة للبلديات الكبرى وبالتالي

يعطون عناية خاصة لتعيين الأمناء العامون لهذه البلديات. كل هذه الاعتبارات تحدد مستوى درجة الفهم والدراية بإجراءات التحصيل ومتابعتها بالتنسيق مع أمين الخزينة البلدي، وبين مسؤولي البلدية ومتطلبات التسيير البلدي.

8. خاتمة:

تعيش البلديات الجزائرية منذ الاستقلال أزمة حادة في شح الموارد حيث لا زالت إلى اليوم تعتمد في تسيير شؤونها على إعانات الدولة، ويرجع السبب الرئيسي إلى ضعف التسيير واستغلال الموارد والمقومات الاقتصادية التي تزخر بها كل بلدية شأنها شأن مختلف القطاعات الغير المنتجة، هذا في ظل تحديات التنمية والحاجات المتزايدة للسكان في ظل ارتفاع النمو الديموغرافي وزيادة الوعي الشعبي واهتمامه بالشؤون السياسية وتطلعه إلى تغييرها، ويبقى حال البلدية رهان الإصلاحات القادمة التي يجب أن تأخذ بالحسبان في إعدادها وتنفيذها مبادئ التسيير الناجع والفعال ودراسة الأبعاد الاقتصادية للموارد المتاحة والمقومات حتما يمكن الوصول إلى طموحات وتطلعات المواطن في التنمية والارتقاء بظروفه المعيشية، وبهذا يمكن تلخيص مجموعة النتائج هي كالتالي:

- نوعية التسيير في البلديات الجزائرية ضعيف ويفتقر إلى الكفاءة في إدارة أملاك البلدية وتثمينها،
- عجز هيئات البلدية الثلاثة في تثمين الأملاك المثبتة ناهيك عن البحث عن مصادر جديدة أخرى،
- مخرجات النظام الانتخابي من بين الأسباب التي تركز نمط التسيير الحالي،
- يوجد خلل في التكوين لدى مصالح إدارة البلدية، وكذا صلاحيات الأمين العام مدمج في سلطة رئيس البلدية بالرغم من وجود أعمال تقنية يمكن تحميلها مباشرة للأمين العام من أجل ضمان ديمومة واستقرار بعض المصالح العامة خاصة ما تعلق منها بالنواتج والإيرادات،
- إقصاء المجتمع المدني الحقيقي وكل الفاعلين ذوي الرأي والحكمة وإشراكهم في حلحلة المشاكل. ومن أجل تحسين نوعية تسيير لدى هيئات البلدية الثلاثة وقبل التفكير في زياد صلاحيات المجلس الشعبي البلدي لا بد التفكير في الرفع من كفاءة هذا المجلس والهيئة التنفيذية أولا وتحسين نمط تسيير الإدارة ونجاعتها، بعيدا عن الارتجالية والظرفية في إصلاح هذا الهيكل الهام و الجد أساسي في انطلاق التنمية والنمو، فالبلدية متميزة عن مختلف هيئات الدولة بقربها واحتكاكها المباشر بالمجتمع وملامسة انشغالاته وتطلعاته وبلوغ رضاه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، ولهذا وجب دراسة معمقة وتشخيص حقيقي هادف لحالة

البلديات ودورها قبل إطلاق أي مشروع إصلاحي مع أخذ بالحسبان كل العوامل أساسية لبلوغ أهداف نوعية تسيير و على ضوء ما سبق يمكن سرد بعض الاقتراحات وهي كما يلي:

- ضمان وصول مجلس بلدي كفي علميا ومهنيا من خلال تعديل قانون الانتخابات وفرض شروط المستوى العلمي والكفاءة المهنية والإدارية،
- تحسين نط التسيير مصالح البلدية بالتكوين المستمر والجاد،
- تحميل الأمين العام للبلدية بعض المهام بصفة مباشرة ودائمة على غرار متابعة التحصيل ونواتج الأملاك المنتجة للمداخيل،
- إنشاء لجنة بلدية خاصة تعنى بتممين أملاك البلدية والاستثمار وخلق الثروة،
- إشراك المجتمع المدني بنية جادة وتفعيل آليات الديمقراطية التشاركية والحوار الجاد النابع من إحتياجات وتطلعات الساكنة المحلية.

قائمة المراجع:

- 1) اسماعيل بوقرة، علاء الدين قليل. (2017). النظام القانوني لأملاك البلدية في ظل التشريع الجزائري. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، العدد 70 .
- 2) محمودي مليك، سامي عبد الوهاب، زروخي صباح. (2021). تميم الممتلكات كآلية لزيادة مصادر تمويل ميزانية الجماعات المحلية-دراسة حالة بلدية المسيلة للفترة (2018-2012) (مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد/06 العدد 02 .
- 3) سايح، فريد. (2018). أطروحة دكتوراه بعنوان "أثر عجز ميزانية البلديات على تمويل التنمية المحلية بالجزائر". الجزائر: جامع الجزائر. 3.
- 4) محمد بوشوشة، (2022)، تقييم الالتزام الضريبي في الجزائر من خلال محدد التحصيل والتسديد الطوعي للضريبة، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة مستغانم العدد 02 المجلد 11.
- 5) 5. القانون رقم 11-10. (2011). المتعلق بالبلدية. الجريدة الرسمية الجزائرية.
- 6) 6. القانون -90-21. (1990). المتعلق بالحاسبة العمومية والمتمم. الجزائر: الجريدة الرسمية.
- 7) 7. مجلس الحاسبة. (2019). الدليل المهني. لرقابة نوعية التسيير الجزائر: منشورات مجلس الحاسبة.
- 8) 8. المرسوم التنفيذي 89-98. (1989). يحدد القواعد التي تضبط الايجار المطبق على المساكن والمحلات التي تملكها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات التابعة لها. الجزائر: الجريدة الرسمية.
- 9) 9. راوية محمد حسين. (2001). إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية ". مصر-الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 10) 10. مجلس الحاسبة. (2019). التقرير السنوي. الجزائر: الجريدة الرسمية العدد 75 في. 04/12/2019.

11 (11) -11 الأمر -95-20. (1995). المتعلق بمجلس المحاسبة المعدل والمتمم بالامر 10-02 الجزائر :
الجريدة الرسمية.

12) 12. PLAUCHU, V. (2006). *Mesure et amélioration des performance industrielles,tome 2*. Grenoble-france: Office des publication universitaires-université pierre mendés