

إشكالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تسيير المرافق العمومية بالجزائر

The problem of partnership between the public and private sectors in the management of Public utilities in Algeria

أ/ سمير بو عيسى

Aboua issa samir

abouaissasamir@yahoo.fr ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 03،

تاريخ النشر: 2020/06/29

تاريخ القبول: 2020/05/09

تاريخ الاستلام: 2020/02/28

ملخص:

تعد المرافق العمومية من الأجهزة الحيوية لأي دولة، يتم من خلالها تقديم مختلف الخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع يوميا وبدون انقطاع أحيانا. وقد يقاس مدى تقدم أي دولة بنوعية الخدمات التي تقدمها مرافقها، ومدى قدرتها على الاستجابة لاحتياجات الأفراد المتزايدة. ومع التقلبات الاقتصادية ومحدودية الموارد المالية، كان لزاما على الحكومات التفكير في صيغ جديدة لتسيير هذه المرافق من خلال إشراك القطاع الخاص دون المساس بمبدأ الخدمة العمومية.

تعاني المرافق العمومية في الجزائر من اختلالات في تسييرها إلى جانب مشاكل تمويلية وضعف في بنيتها التحتية، وتبدو في هذا الصدد صيغة الشراكة بين القطاعين العام والخاص حلا لمشكل تسيير المرافق العمومية بالجزائر، لكن هذه الصيغة تبقى غير مطبقة لحد الآن، بالرغم من أن التجارب الدولية أثبتت مدى نجاعتها من خلال تمكين القطاع الخاص من تسيير بعض المرافق العمومية وتمويلها، دون أن يؤدي ذلك إلى الرفع من تسعيرة الخدمات المقدمة من قبل هذه المرافق، وهي الصيغة التي تعرف اختصارا بـ "البوت".

كلمات مفتاحية: المرافق العمومية – الاستغلال المباشر – أزمة التدبير العمومي – الخدمة العمومية – الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

Abstract:

Public utilities are a vital organ of any country, through which the various services that members of society need are provided daily and sometimes without interruption. The progress of a country may be measured by the quality of services provided by its facilities, and by its ability to respond to the increasing needs of individuals. With economic fluctuations and limited financial resources, it was necessary for governments to think of new formulas to run these facilities by engaging the private sector without compromising the principle of public service.

Algeria has adopted several methods in the management of public facilities, including tender and method of concession, but the formula for partnership between the public and private sectors remains not applied until now, although international experiences have proven the extent of their effectiveness by enabling the private sector to manage and finance some public facilities, without having This increases the price of the services provided by these facilities, which is the formula known simply as "bot".

Keywords: Public utilities - Direct exploitation - The crisis of public management - Public service - Public-private partnership.

مقدمة

تعد الإدارة أمراً ضروريا لكل أنواع الجماعات والمنظمات مهما اختلفت أشكالها وظروف نشاطها، لأن الجهد الجماعي لا يتم على أفضل وجه إلا بها. وتتلخص وظيفتها في السهر على تنفيذ القانون، أما نشاطها فهو يتخذ صورة مراقبة النشاط الفردي دون التدخل مباشرة، أو بالعكس الإشراف بنفسها على المشاريع لإشباع حاجة من الحاجات العامة إذا كانت المصلحة العامة تقضي ذلك، سواء كان بوسع الأفراد القيام بذلك أم لا. ويتخذ تدخلها في الغالب صورة المرفق العام، خاصة إذا اتبعت في تحقيق ذلك النشاط وسائل القانون العام.

ونتيجة لانتهاج الدول عبر العالم لسياسة التدخل في الميادين الاقتصادية والمهنية، فقد زادت وتعددت أنواع المرافق العامة التي تهدف إلى إشباع الحاجات العامة، والتي تتطور بفعل التقدم العلمي والتكنولوجي والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدول، مما استوجب بالضرورة ظهور أساليب جديدة لإدارة أمثال هذه المرافق والتي لم تعد ثلاثهما، وهي أساليب تعددت وتنوعت إلى أن أصبحت الشراكة الصيغة المعتمدة في الغالب من قبل السلطات العمومية عند منحها الخواص تسيير أي مرفق عمومي. لكن تبقى هذه الصيغة في الجزائر غير مجسدة، بسبب تردد الحكومة في الاعتماد على القطاع الخاص ولو بصفة جزئية في إطار الشراكة مع القطاع العام، بسبب التخوف من تهديد ذلك الخدمة العمومية خاصة فيما يتعلق بالتسعيرة الخاصة بهذه الخدمات.

تسعى هذه الورقة للبحث عن صيغ تسيير المرافق العمومية في الجزائر وسبب عدم اعتماد أسلوب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا الميدان من خلال طرح الإشكالية التالية:

لماذا الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتسيير المرافق العمومية بالجزائر تبقى معطلة ؟
ويندرج عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ماهي المشاكل التي تعاني منها المرافق العمومية بالجزائر؟

- ماهي أسس الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تسيير المرافق العمومية ؟

للإجابة عن السؤال الوارد في الإشكالية، سيتم الاعتماد على الفرضية التالية:

البحث عن الربحية وعدم الاهتمام بمبدأ الخدمة العمومية سبب عدم الاعتماد على القطاع الخاص في تسيير المرافق العمومية بالجزائر.

1- تطور المرفق العام بالجزائر

1-1 نبذة تاريخية عن تطور المرفق العام بالجزائر

لم يكن بإمكان الحكومة الجزائرية مباشرة بعد الاستقلال الاستغناء كلية على التشريع الفرنسي كأداة لتنظيم مختلف القطاعات، حتى تستجيب للمطالب الاجتماعية والاقتصادية لأفراد المجتمع، إذ نص القانون رقم 62/ 157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 على المحافظة على التشريع الفرنسي إلا ما كان منه يتنافى والسيادة الوطنية.⁽¹⁾ فمعظم المرافق التي انشئت بعد الاستقلال ما هي إلا استمرار للتي وضعتها الإدارة الاستعمارية، أو التي تركها المعمرون، أو تجسيديا لمخطط قسنطينة لسنة 1958، حيث استمرت الحكومة الجزائرية بعد الاستقلال في تسييرها دون تغيير يذكر في نمطها أو طريقة تسييرها، رغم المناخ الثوري الذي كان سائدا خلال تلك الفترة.⁽²⁾

وبعد وصول الرئيس هواري بومدين إلى السلطة إثر حركة 19 جوان 1965، بدأ الاتجاه الاشتراكي يبرز أكثر لدى النظام السياسي، وهو ما تم ترجمته بتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي عن طريق تأميم المرافق التي كانت موجودة من قبل، والتحويل السلطوي لمؤسسات خاصة أو مجموعة مؤسسات إلى مؤسسة وطنية، واعتبار أملاكها كأعمال بدائي للمؤسسات الوطنية.⁽³⁾ وفي ظل هذا التوجه السياسي والاقتصادي لعبت الإدارة دورا هاما في تشغيل هذه القطاعات، والتي استلهمت من المفهوم الاشتراكي للمصلحة العامة المعنى العام لفكرة المرفق العمومي. وبرزت الدولة إشرافها المباشر على المرافق العامة بكون معظم الفروع الأجنبية التي مسها التأميم لم تخضع للتجديد في أجهزتها ووسائلها منذ الاستقلال، لهذا الغرض تم إسناد جميع المرافق إلى مؤسسات وطنية.⁽⁴⁾ هذا النمط من التسيير أطلق عليه أيضا تسمية التسيير الدولي للمرافق، دليلا على

(1)- محمد أمين بوسماح، المرفق العمومي في الجزائر (ترجمة رحال بن امير ورحال مولاي إدريس). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995. ص ص 5-7.

(2) - Ahmed Bouyacoub, **La Gestion de l'Entreprise industrielle publique en Algérie**. Alger : OPU, 1987, p20.

(3) - **Ibid**, p 49.

(4) - Pierre Jacquemot et Marc Raffinot, **La nouvelle Politique Economique en Afrique**. Paris : EDICEF, AUPELF,

تحكم الدولة التام وبصفة مباشرة في تسيير المرافق العمومية، على غرار كهرباء وغاز الجزائر أو المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية بالجزائر.

استمر الوضع على حالة إلى غاية فترة الثمانينات، مع بروز مؤشرات لتغير توجهات الدولة الاقتصادية بتحرير التجارة الخارجية واعتماد مبدأ استقلالية المؤسسات العامة الاقتصادية، مما انعكس على طريقة تسيير المرفق العام، من خلال إتاحة الفرصة لأول مرة لشخصية تنتمي إلى القانون الخاص للإشراف عليه. كان الهدف من ذلك وضع حدود فاصلة بين الدولة كقوة عامة وسلطة سياسية والحياة الداخلية للمرافقة العامة، تنسحب على إثرها من ممارسة النشاطات التي كانت تزاولها. ولا يعني هذا عدم اهتمام الدولة بمستقبل مرافقها العامة، بل تأخذ بعين الاعتبار حرصها الدائم على تحقيق المنفعة العامة. وعلى هذا شكلت الاستقلالية في التسيير وسيلة لتحرير المرفق العام من البيروقراطية الثقيلة للدولة، لمسايرة حركة اقتصاد السوق.⁽⁵⁾

1-2 طرق الإدارة التقليدية للمرافق العامة

تنقسم المرافق العامة إلى عدة أنواع، ولهذا كان من الطبيعي أن تتباين طرق إدارتها فما صلح لمرفق لا يصلح بالضرورة لآخر. كما أن المرافق تختلف من حيث صلة نشاطها بالجانب السيادي للدولة، فطبيعة مرفق الأمن وكذلك الدفاع والقضاء والضرائب تفرض أن تسيير من قبل الدولة مباشرة، فلا يمكن أن تعهد به الدولة إلى أشخاص القانون الخاص لإدارته لما في ذلك من خطورة كبيرة قد تهمز كياناتها. وهذا خلافا لمرافق أخرى، فلا مضرة من أن تعهد إدارتها للأفراد أو الشركات مثلما هو الحال بالنسبة لاستغلال الكهرباء والغاز أو الموانئ وغيرها، شريطة أن يتم ذلك بالكيفية والحدود التي يبينها القانون.⁽⁶⁾

وتأسيسا على ما تقدم، فإن المرافق تختلف من حيث وضع يد الدولة عليها، فأحيانا تحتكر الدولة النشاط وهي من تنفق الأموال وتعين الموظفين وتراقب سير المرافق ونشاطه وغيرها، وهو ما اصطلاح عليه بطريقة الاستغلال المباشر،⁽¹⁾ وأحيانا أخرى تكلف الدولة في إطار القانون أحد أشخاص القانون الخاص للقيام

1993, p101.

(5) - George Corm, « La réforme Economique Algérienne, Une reforme mal Aimée ». **Revue Maghreb Economie**,

N¹³⁹, Paris : 1993, p15.

(6) - عبد الله حداد، **الوجيز في قانون المرافق العمومية الكبرى**. الرباط: منشورات عكاظ، 2001، ص29.

(1) - André de Laubadère, **Traité de droit administratif**, (Tome1). Paris : Editions LGDJ, 1999, p.19.

بأداة المرفق على نفقته، وأن يتكفل بتوفير اليد العاملة وكل ما يلزم لقيام المرفق بالخدمة للجمهور، على أن يتقاضى رسوماً من هؤلاء. وهذا ما أطلق عليه بطريقة الامتياز.⁽²⁾ وبين الطريقة الأولى والثانية هناك طرق أخرى.

وتجدر الإشارة أن اختلاف طرق إدارة وتسيير المرفق العام يدل على اتساع مجال الخدمة العامة. فلو كان نشاط الدولة مقتصرًا على جانب الأمن والقضاء والدفاع فقط كما كان من قبل، لتولت الدولة بنفسها إدارة هذه المرافق بصفة مباشرة وتركت بقية المجالات للأفراد، ولترتب على ذلك وجود طريقة واحدة لإدارة المرافق العامة هي طريقة الاستغلال المباشر. غير أن تنوع وظيفة الدولة، وتدخلها في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وسع من نطاق الخدمة، وفرض التفكير في طرق جديدة لإدارة المرافق العامة. ولعب الجانب المالي أيضاً دوراً في هذا المجال، فعادة ما تفرض الحالة المالية للدولة التفكير في نقل بعض النشاطات للأفراد لإدارتها بأموالهم وتكتفي الدولة بمراقبة هذا النشاط، وهذا تحت شعار "كل ما هو قليل هو أحسن".⁽³⁾ وانطلاقاً من هذا، يمكن تقسيم طرق إدارة المرافق العامة إلى قسمين. فإما أن يدار المرفق بواسطة جهاز حكومي، أو أن يدار بواسطة شخص من أشخاص القانون الخاص، وفيما يلي تفصيل ذلك.

أ- الاستغلال المباشر

يقصد بالاستغلال المباشر أن تقوم الدولة أو هيئاتها بإدارة المرفق بنفسها مستعملة في ذلك أموالها وموظفيها ومستخدمة وسائل القانون العام. وهذه الطريقة هي أقدم طرق إدارة المرافق، حيث لازمت الدولة منذ ظهورها وتدار بها الآن جميع المرافق الإدارية. لأن نشاطها لا يستهوي الأفراد وعادة ما يعزفون ويمتنعون عن القيام به، لأنه لا يدر عليهم ربحاً خلافاً لنشاط المرافق الاقتصادية.⁽⁴⁾ فيمكن للإدارة العامة المركزية منها واللامركزية أن تلجأ إلى إدارة مرافقها ومصالحها العامة بموجب طريقة الاستغلال المباشر، أي دون أن تنفصل وتستقل تلك المرافق العامة قانونياً عن الجهة الإدارية التي أحدثتها وأنشأتها، حيث أنها لا تكتسب الشخصية المعنوية. ومثال ذلك، أن تتولى البلدية إدارة وتسيير مرفق النقل

(2)- سليمان محمد الطماوي، الأسس العامة للعقود الإدارية. القاهرة: دار الفكر العربي، 1991، ص 108.

(3) - Arturo Israel, « Le Nouveau rôle de L'état dans le développement ». *Revue Finance et développement*. N⁰³,

(Washington : FMI (juin 1991), p41.

(4)- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري- التنظيم الإداري. عناية: دار العلوم والنشر والتوزيع، 2002، ص ص 239-240.

أو النظافة أو الرياضة مباشرة، باستعمال موظفيها وأموالها.⁽⁵⁾ ولا تقتصر طريقة الاستغلال المباشر على المرافق الإدارية، بل تمتد أحيانا للمرافق التجارية والصناعية، فالنقل بالسكك الحديدية يعد نشاطا تجاريا، ورغم ذلك قد تقوم به الدولة بمفردها خاصة وقد ثبت عجز الأفراد على القيام بهذا النوع من المشروعات حتى في الدول الليبرالية.

في هذا الإطار، حاول Mazzolini حصر القطاعات التي يكون فيها وجود الدولة هام وضروري، وهي الفحم، الحديد والصلب، المحروقات، الطيران والفضاء والإعلام الآلي.⁽⁶⁾

والملاحظ هو أن هذا التصنيف محدود، ذلك أن قطاع المحروقات قد يوكل في بعض الدول إلى المؤسسات الخاصة أو الشركات المتعددة الجنسيات. كما أن الإعلام الآلي ليس حكرا على الدولة. ومن ثم ينبغي البحث عن تصنيف آخر جدير بلم وتحديد القطاعات التي تختص الدولة بتسيير مرافقها مباشرة. يمكن في هذا الصدد الإشارة إلى اتفاق عدد من الباحثين على القطاعات التالية:

* - القطاعات ذات الأهمية لأسباب سياسية:

حيث تشغل الدول بحماية استقلالية قراراتها خاصة في قطاعاتها الاستراتيجية. من بين القطاعات هذه يمكن ذكر الصناعات المتعلقة بالدفاع الوطني. لكن الملاحظ هو أن هذا المعيار لا ينطبق على بعض الدول المتقدمة التي تسمح للقطاع الخاص النشاط في بناء السلاح الجوي أو الأرضي أو البحري.⁽¹⁾

* - القطاعات ذات الوضعية الطلائعية:

هي القطاعات التي تحتل فيها النشاطات مكانة استراتيجية في تنمية الاقتصاد، حيث تسمح بالتحكم في نشاطات أخرى وإحداث ارتباطات ذات أهمية بالغة ما يجعل تركها تحت الرقابة الخاصة سواء الوطنية أو الأجنبية أمر غير محبذ لدى الكثير من الدول، حيث سار الاعتقاد لدى الحكومات أن خضوع المرافق

(5) - نصت المادة الـ151 من قانون البلدية الصادر سنة 2011، "يمكن البلدية أن تستغل مصالحها العمومية عن طريق الاستغلال المباشر". المصدر:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية"، **الجريدة**

الرسمية، العدد 37، السنة الثامنة والأربعون، الصادرة يوم 03 جويلية 2011، ص 22.

(6) - Alain Cotta, Michel Ghertman, **Les Multinationales En Mutation**. Paris : PUF, 1983, p168.

(1) - Marie France Heriteau, **Pourquoi des Entreprises Publiques**. Paris : PUF, 1972, p 10.

الاستراتيجية أو الحساسة للرقابة المباشرة للدولة من شأنه خلق ظروف انسجام وتنمية هذه النشاطات، وإعادة توجيهها نحو الاتجاهات الواعدة.⁽²⁾ يطلق على مثل هذه القطاعات في بعض الدول - ومن بينها الجزائر - اسم أقطاب التنمية، وهي قطاعات تشمل إنتاج الكهرباء والبريد والسكك الحديدية. فيتم إخضاعها لرقابة الدولة التي تسندها بدورها إلى مرافق عمومية تنشئها لهذا الغرض لضمان تشغيل فعال لها، ورعاية مصالح المجتمع.⁽³⁾

*- النشاطات ذات الطابع الاحتكاري:

وهي النشاطات التي تتكفل بها الدولة لوحدها دون منافسة خاصة، فيستلزم ذلك إنشاء مرافق عامة للقيام بهذه الوظائف. ويمكن تسجيل ثلاثة أنواع من الاحتكارات:⁽⁴⁾

*- الاحتكارات الطبيعية: وتتمثل في القطاعات ذات المردود المتنامي، إذ أن تكلفتها الحدية بسيطة أي بمعنى آخر غير مكلفة ماليا، ما يجعل أي منافسة حرة تنعكس سلبيا على المتنافسين بعرضهم للإفلاس، أو بالعكس قد تؤدي إلى بروز الاحتكارات الكبرى ذات الآثار السياسي السلبية وغير الفعالة اقتصاديا، والتي لا يمكن تقبلها اجتماعيا، مثال على ذلك السكك الحديدية والبريد والمواصلات السلوكية وتوزيع الكهرباء والماء.

الاحتكارات الضريبية: وتتمثل في السلع الخطيرة على صحة الإنسان، أو تلك التي لا يتناسب الطلب عليها مع التغير في سعرها. هذه السلع تشكل مصدر ريع حقيقي إذا تم مراقبتها من طرف مؤسسات من القطاع الخاص. لهذا تفضل الدولة مراقبة مباشرة إنتاج مثل هذه السلع واستعمالها كمصدر لدخل الدولة بفرض رسوم مرتفعة على مستهلكيها من ذلك التبغ والكحول وغيرها.

*- الشعب ذات المردودية الضعيفة: وهي القطاعات غير المرشحة للخواص ما يدفعه لهجرتها، وهو ما قد يتسبب في مشاكل واضطرابات اجتماعية. لهذا تتدخل الدولة وتحمل أعباء مثل هذه النشاطات عن طريق المرافق العامة.

(2) - Taib Hafsi, **Gérer l'entreprise Publique**. Alger : OPU, 1994, p33.

(3) - Malcom Gillis et Autre, **Economie du Développement**. Belgique : Nouvel Horizon, 1987, p696.

(4) - Hafsi, **Op.Cit**, p33.

ويترتب على طريقة الاستغلال المباشر خضوع المرفق للرقابة المباشرة للدولة أو أحد هيئاتها، ويخضع لقواعد المحاسبة العمومية ويستفيد من ميزانية سنوية، كما يخضع للقانون العام خاصة إذا كان المرفق إداريا.⁽¹⁾ في الجزائر، أجاز للبلدية بموجب المادة 134 من قانون البلدية استغلال مصالح عمومية بصفة مباشرة، على أن تقيّد الإيرادات والنفقات المتعلقة بهذا الاستغلال ضمن ميزانية البلدية طبقا لقواعد المحاسبة العمومية.⁽²⁾ ونفس الرخصة يمكن إيجادها في قانون الولاية وهو ما أعلنت عنه المادة 142 وما بعدها، إذ مكنت الولاية أن تستغل أحد المصالح العمومية استغلالا مباشرا تسجل إيراداته و نفقاته في ميزانية الولاية.⁽³⁾ انتقدت طريقة الاستغلال المباشر بشدة خاصة عندما تطبق على المرافق الاقتصادية،⁽⁴⁾ على اعتبار أن الإدارة مقيدة بقوانين وأنظمة تحد من نشاطها والعاملون فيها يقعون في الروتين الإداري الذي يحد من إنتاجيتهم وابتكارهم، كما أن الوسائل التي يمكن أن تلجأ إليها محدودة ضمن إطار ما تسمح به القوانين والأنظمة النافذة، ومالياتها تخضع لقواعد تتعارض مع ما تقتضيه طبيعة الأنشطة الاقتصادية. لذلك لجأ المشرع إلى طريقة أخرى لإدارة المرفق العام الاقتصادي، بحيث ينشئ الشخص العام الذي يتولى إدارتها، شخصية معنوية واستقلالاً ماليا وإداريا، ويمكنه من اعتماد أنظمة تتناسب مع نشاط المرفق الاقتصادي.

ب- أسلوب المؤسسة العامة

يعتبر أسلوب المؤسسة العامة وسيلة من وسائل إدارة المرفق العام وأكثرها شيوعا وانتشارا، وتتميز عن الأسلوب الأول أن المؤسسة العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،⁽⁵⁾ وتعتبر قراراتها إدارية وعملها موظفين عموميين لا أجراء، وأموالها أموال عامة. وقد أطلق الفقه عليها باللامركزية المرفقية كمقابل للامركزية الإقليمية. ويترتب على استقلالية المؤسسة عن الدولة ما يلي:⁽⁶⁾

(1)- عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**. الجزائر: دار الريحانة للنشر، 1999، ص186.

(2)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "قانون رقم 11-10 يتعلق بالبلدية، مرجع سابق، ص 20.

(3) - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "قانون رقم 12-07 مؤرخ في 28 ربيع أول عام 1433 الموافق 21 فبراير 2012، يتعلق بالولاية"،

الجريدة الرسمية. العدد 12، السنة التاسعة والأربعون، الصادرة يوم 29 فبراير 2012، ص 22.

(4)- حداد، مرجع سابق، ص 88.

(5) - عدنان عمرو، **مبادئ القانون الإداري**. الاسكندرية: منشأة المعارف، 2004، ص89.

(6) - إبراهيم كومغار، **المرافق العامة الكبرى على نهج التحديث**. الدار البيضاء : مطبعة النجاح الجديدة، 2009 ، ص 115.

- أن تكون لها ذمة مالية مستقلة عن الدولة،
 - أن يكون لها حق قبول الهبات والوصايا،
 - أن يكون لها حق التعاقد دون الحصول على رخصة،
 - أن يكون لها حق التقاضي،
 - أن تتحمل نتائج أعمالها وتسأل عن الأفعال الضارة التي تلحق بالغير.
- وقد ضبط هذا الاستغلال بقيدتين هما قيد التخصص وقيد خضوع المؤسسة لنظام الوصاية الإدارية.
- ويقصد بقيد التخصص أن كل مؤسسة عمومية يناط بها القيام بأعمال محددة في نص إنشائها هي ملزمة بأن لا تحيد عنها، وتمارس نشاطا آخر غير النشاط المذكور تشريعا أو تنظيما،⁽⁷⁾ فالجامعة مؤسسة عامة عهدت إليها السلطة العامة مهمة التكوين في مجال التعليم العالي، وليس لها أن تخرج عن هذا الإطار، وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسة التكوين المهني أو المؤسسات الصحية.
- خضوع المؤسسة لنظام الوصاية:

إذا كانت المؤسسة العامة تشكل صورة من اللامركزية في جانبها المرفقي، فإن ذلك لا يعني قطع كل علاقة بينها وبين سلطة الوصاية بل تظل المؤسسة خاضعة لنظام الوصاية. فمن حق الإدارة العامة المركزية أن تراقب نشاطها بهدف التأكد من عدم خروجها عن المجال المحدد لها، وهذا أمر تفرضه مقتضيات المصلحة العامة، إذ القول بخلاف ذلك يعني ببساطة إطلاق يد المرفق في القيام بكل الأعمال، وهو ما يؤدي في النهاية إلى إساءة استعمال هذه الحرية.

2- دوافع اللجوء إلى التعاقد

أدت الأزمات المالية الدولية المتتالية إلى التفكير في صيغ جديدة للتعاقد، إذ حتى الدول المتقدمة أصبحت تعاني من مشكل تمويل المرافق العمومية، ما جعلها تفكر في التنازل عن بعض من مهامها التي كانت توصف بالاستراتيجية لصالح الأفراد. كما أن تفشي ظواهر البيروقراطية والرشوة وكل الفساد الإداري، عجلت بعمليات الإصلاح التي اشتملت على تغيير صيغ التعاقد.

2-1 أزمة التدبير العمومي

أصبحت أزمة التدبير العمومي أو الإدارة بشكل عام إحدى السمات المشتركة للعديد من الدول في السنوات الأخيرة. فسواء كانت متخلفة أو متقدمة، صناعية أو تستفيد من ريع معين، كلها تشترك في نفس المعاناة،

(7)- حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 23.

من ذلك نقص السيولة المالية لضمان تسيير فعال للمرافق العامة، ومختلف أنشطة الدولة بفعل السياسات المالية المنتهجة القائمة على التقشف.

فمركزية الدولة أصبحت عاملا للعقلة والتبدير، نتج عنها بيروقراطية الاقتصاد وخنق للمجتمع المدني.⁽¹⁾ فقد عرف أسلوب التسيير المركزي والإشراف المباشر على المرافق العمومية أزمة مست الدولة في أسسها وأشكال تدخلها، لا سيما أمام انفجار الاقتصاديات الاشتراكية المخططة، وفقدان السياسات الوطنية استقلاليتها تحت وقع التحولات الدولية في بداية تسعينات القرن الماضي. هذه العوامل مجتمعة شكلت محفزا لإعادة النظر في حقيقة دور الدولة وإدارتها، خاصة مع تنامي منظمات المجتمع المدني ومختلف الأعراف الاجتماعيين المطالبين بالمزيد من الحرية في سعيهم لخلق الثروة، حتى ولو تعلق الأمر بقطاعات كانت توصف في الماضي بأنها ذات بعد استراتيجي وحكرا على الدولة، من ذلك مثلا قطاع المحروقات وتوزيع المياه والاتصالات في الجزائر.

كتب في هذا الإطار ميشال كروزيه يقول "الدولة الحديثة ينبغي أن تكون دولة متواضعة ومعتدلة في ذهنيته وفي تحصيلها لدورها مقارنة بباقي أعراف المجتمع والحياة الاقتصادية".⁽²⁾ من هنا، تواجه الحكومات تحد جديد يتمثل في حتمية بحث أساليب حديثة لتسيير المرافق العمومية بالشكل الذي يضمن لها مردودية، بقاءها وتخفف على الدولة أعباء مالية. أضحي الاتجاه السائد لدى الحكومات باختلاف أنواعها ووضعها المالي، يميل نحو تقليص دور القطاع العام لصالح القطاع الخاص تحت شعار "كل ما هو قليل هو أحسن".⁽³⁾ يمكن رد هذا التوجه الجديد لإدارة المرافق العامة إلى عدة اعتبارات:

- * - تعقد الاقتصاديات الحالية بالنسبة للدول المتخلفة وتبعيتها، ما يجعل كل تركيز مبالغ فيه لاتخاذ القرارات أمر غير مرغوب فيه من قبل الشركاء سواء كانوا محليين أو أجنب،
- * - عجز القطاع العام عن ضمان الوظائف المتعددة لدولة متدخلة،
- * - تفشي الرشوة ضمن إرادة جد متضخمة.

(1) - Habib Elmalki et Jean Claud Santucci, « L'état et le développement des économies arabes ». **Annuaire D'Afrique du nord**, Volume xxvi, Paris : CNRS, 1987, p03.

(2) - M.Nickels, « Missions de L'administration de l'industrie en économie de marché ». **Journée d'étude sur L'entreprise industrielle et son environnement**. Alger : Sidi fredj :(20-21-04-1992).

(3) - Israel, **Op.Cit**, p41.

والملاحظ أن انسحاب الدولة من الحياة الاقتصادية والخدمائية هو إجراء لا يمس الدول المتخلفة فقط، وإنما شمل حتى المتطورة منها، حيث انتشر مع بداية سبعينيات القرن الماضي تيار ليبرالي معارض لتدخل الدولة، وهذا في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، دافع عنه فيما بعد الرئيس الأمريكي السابق رولاند ريغان، والوزيرة الأولى البريطانية، السيدة مارغريت تاتشر. قوامه أن الدولة لم تعد الضامن الأساسي للمنفعة العامة، وعليها التنازل عن هذه الوظيفة للسوق الذي أصبح وحده قادرا على ضمان الرفاه الاقتصادي والخدمي.⁽¹⁾

أما بالنسبة للدول المتخلفة، فقد ازداد معارضة تدخل الدولة خاصة بعدما تبين إفلاس مثل هذا المنهج، فأصبحت الضرورة تقتضي حسب رأيهم اعتماد أسس النظام الليبرالي الذي تعتبر فيها المبادرة الخاصة قاعدة، بينما تدخل الدولة يشكل استثناء.

أصبحت الدولة مدعوة للمحافظة على مهامها التقليدية وعدم التدخل إلا لضبط الأمور فقط. هذا الضبط لا يعني الحد من نشاطات الأفراد، بل يعني توفير الشروط الضرورية عن طريق تنظيم قواعد اللعبة وتنمية مناخ تنافسي، كما تضغط بدور المساعد في حالة عجز القطاع الخاص عن تحمل مسؤولياته.⁽²⁾ إعادة تحديد دور الدولة يفرضه أربع حتميات:

1- لا يمكن للدولة ضمن اقتصاد السوق أن تكون منتجة ومسيرة وتكفل في نفس الوقت بمهام الضبط، وتلك المترتبة عنها كسلطة عامة وتلبية المنفعة العامة ضمن قطاعات التربية والصحة والعدل والأمن... الخ.⁽³⁾

2- تميز القطاع العام بتكنولوجيا متأخرة، لهذا فإن التجديد التكنولوجي ينطوي عنه إنشاء جهاز آخر. وضمن هذا الإطار فإن الاستثمارات الضرورية لمثل هذا الغرض تكون معتبرة وقد تفوق أحيانا

(1) - Leila Abdeladim, **Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb**. Alger : Les Editions Internationales, 1998, p 47.

(2) - Salah Mouhoubi, « Les Enjeux des reformes ». **Economie**. N¹⁸, Alger : APS (Octobre 1994), p13.

(3) - Salah Mouhoubi, **L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques**. Alger : OPU, 1998, p51.

حجم إمكانيات الدولة، وهذا ما يفرض التنازل عنها لصالح القطاع الخاص الذي يتكفل بإعادة تشغيل المرافق العامة.⁽⁴⁾

3- الاعتماد على العقلانية في التسيير وترشيد النفقات العمومية يفرض على الدولة التخلي عن بعض المرافق العمومية خاصة إذا لم تكن ذات أهمية استراتيجية، وتمكين الخواص من تسييرها وهذا قصد ضمان خدمات لائقة أمام تزايد وعي أفراد المجتمع وطلبا لهم المستمرة بحتمية توفير خدمات ذات جودة، مثل خدمات الهاتف والانترنت والنقل وحتى الصحة⁽⁴⁾.

4- إن التنازل عن إدارة بعض المرافق العمومية للخواص بجنب الدولة الدخول في مواجهة مباشرة مع أفراد المجتمع، إذا كانت الخدمات المقدمة لهم ذات نوعية رديئة. فالضغط يصبح في هذه الحالة مشتدا على المسيرين الخواص الجدد للمرافق العمومية، ما يجعل الحكومات أكثر استقرارا، وأكثر مشروعية اتجاه مواطنيها.

2-2 ضعف التمويل العمومي

أصبحت المرافق العامة في الجزائر بعد إصلاحات سنة 1988 تتمتع بنوع من الحرية إزاء الوصايا، خصوصا بعدما تم اختيار صيغة المؤسسة لتجسيد هذه الحرية على الصعيدين التنظيمي والتسييري. لكن الواقع أثبت أن هذه الصيغة لم ينجر عنها سوى شلل المرافق العامة من حيث تسييرها، طالما أنها أصبحت مثقلة بالديون وغير قادرة على المنافسة من حيث الخدمات المقدمة من قبلها، حتى أصبحت مهددة في تواجدها مع الصعوبات المالية التي واجهتها الدولة في بداية التسعينيات. صعوبات المرافق العامة من الناحية الاقتصادية يمكن حصرها ضمن النقاط التالية:

- مديونية ثقيلة

فأغلب المرافق العامة عاشت مديونية مرتفعة لعدم مقدرتها على التأقلم مع تطور الأسعار والواردات من جهة، ومن جهة أخرى لسعيها للاستدانة لتمويل استثماراتها ومواجهة باقي أعبائها من ذلك أجور موظفيها مثلا. كما تأثرت المرافق العامة بعد تخفيض قيمة الدينار خلال شهر أبريل سنة 1994، حيث عانت من

⁽⁴⁾ - Salah Mouhoubi, « L'état et le logique de l'économie de marché ». **Economie**. N¹⁷, Alger : APS (septembre 1994), p26.

⁽⁴⁾ - Abdeladim, **Op.Cit**, p51.

ثقل في تسديد ديونها. هذه الوضعية تمخض عنها أزمة سيولة مالية للمرافق العامة، بالإضافة إلى أزمة مردودية وثقل الاستغلال المالي مما تسبب في ندرة رؤوس الأموال الجارية.⁽¹⁾

- ضعف المنافسة خارج الأسعار:

نتجت هذه الوضعية عن عدم ملائمة المنظومة الخدمائية للمرافق مع متطلبات المستهلكين أمام ضعف نوعيتها. ويعود السبب الأول في ذلك، احتكار الدولة أيام التخطيط المركزي للمرافق العامة، فلم تكن هذه الأخيرة بحاجة إلى تقنيات عالية لتسويق منتجاتها أو تقديم خدماتها⁽²⁾. ومع الانتقال إلى اقتصاد السوق، وتحلي الدولة عن بعض الاحتكارات التي كانت تسيطر عليها، وجدت بعض المرافق العامة صعوبات لفرض نفسها ومنافسة باقي المؤسسات الخاصة التي أصبحت تقدم نفس الخدمات، ذلك أن تحسين الخدمة من قبل المرافق العامة لا يمكن تحقيقها بين ليلة وضحاها، وتتطلب العملية رؤوس أموال كثيرة، وتنسيق جيد للإطارات.⁽³⁾

- عدم الاستخدام الكامل لطاقت الإنتاج:

سجلت المرافق العامة الاقتصادية انخفاضا محسوسا لمستويات الإنتاج، نتيجة عدة عوامل مرتبطة أساسا بصعوبات التمويل بالمواد الأولية التي يتم استيراد أغلبها، ما جعل طاقت إنتاجها لا تتعدى حدود 50 بالمائة.⁽⁴⁾ كما اتسمت تجهيزات المرافق العامة الاقتصادية بالضعف ما جعلها عرضة لأعطاب متكررة. وما زاد في تعقد وضعيتها، ضعف الطلب الوطني الذي يترجم نقص القدرة الشرائية للمستهلكين، ومنافسة السلع الأجنبية خصوصا ضمن مجال السلع الاستهلاكية في إطار تحرير التجارة الخارجية.⁽⁵⁾ فحتى الجماعات المحلية أصبحت تقتني احتياجاتها من السلع والخدمات من مؤسسات أجنبية تقدم لها خدمات ذات نوعية أفضل، سواء تعلق الأمر بحافلات أو عربات صناعية أو شاحنات، وغيرها من السلع التي تحتاج لها.

(1) - Hocine Benissad, **La Réforme économique en Algérie**. Alger : OPU, 1994, p97.

(2) - Mokhtar Belaiboud, **Gestion Stratégique de l'entreprise publique Algérienne**. Alger : OPU, SD, pp 13-14.

(3) - Mouhoubi, **L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques**, Op.Cit, p52.

(4) - Belaiboud, **Op.Cit**, p 15. .

(5) - Maatouk Belattaf, **PAS conduite et quelque effet socioéconomique**. « Colloque bilan du PAS et Perspective de L'économie Algérienne ». Alger : Hôtel El Aurassi (14- 15 juillet 1998).

2-3 ضعف بني المرافق العمومية

هناك العديد من الآثار التي تنتج عن قصور الإدارة في القيام بواجباتها المنوطة بها، لعل أهمها ارتفاع تكاليف الخدمات وإرهاق ميزانية الدولة بمبالغ طائلة دون الحصول على ما يقابلها من خدمات وإنتاج. إلى جانب الإسراف في هدر الأدوات المكتبية والاستهلاك غير العادي للأصول المختلفة كالسيارات والآلات الطباعة والتصوير وقطع الأثاث وغيرها.⁽¹⁾

من مظاهر ضعف بني المرافق العمومية، إهدار الزمن الذي يحدث نتيجة تردد المواطن على مكتب الموظف مرات ومرات للحصول على الخدمة المطلوبة، أو بقاءه ينتظر الساعات الطوال حين مقابلة الموظف وفي كل هذه الحالات يكون هناك زمن هام قد ضاع هدرًا، وعدم القدرة على تخطيط وتنفيذ خطط الدائرة في الحدود المرسومة لها من حيث التكاليف والزمن، فكثيراً ما تتعثر خطط القطاع العام لأسباب فنية ترجع إلى طبيعة المرفق، وأخيراً يظهر تأثير التسيب الإداري بشكل واضح في مجال النشاط الاقتصادي والإنتاجي والخدماتي، ففي ظل هذا التسيب تصدر التراخيص للأفراد بطرق ملتوية وغير قانونية ولا يراعى في إصدارها الضوابط القانونية التي وضعت لتحقيق النمو والتقدم، وبمرور الزمن يعاني قطاع الخدمات من الفوضى والارتباك.⁽²⁾ من الصعوبات التي يعاني منها المرفق العام، هو سلوكات المشرفين عليه، إذ بالرغم من ثقافتهم الواسعة ومستواهم العلمي الكبير، إلا أنهم في أغلب الأوقات لم يكونوا سوى منفذين لمخططات ومليزانيات أكثر من كونهم مقاولين.^(*) كل هذا نتج عنه سيطرة ثقافة تسيير قائمة على مبدأ الانفراد في التسيير ولو كان سيئا على اتخاذ شريك في هذا المجال.⁽³⁾ فعندما يتم الاعتراف باستقلالية المرفق العام، ويصبح يعبر عن مكان

(1) - محمد على بونس، التسيب الإداري في الوظيفة العامة، أسبابه، آثاره، معالجته. طرابلس: د. دار نشر، 1993. ص ص 2-4.

(2) - وليد ابراهيم بن غانم الغانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 10.

(*) - المقاول: كل من يبحث عن تحقيق الأرباح ويتخذ المخاطر اللازمة

(3) - Mohamed Liassine, « La Restructuration du secteur public ». Journées sur la mise à niveau de l'entreprise et

Son environnement. Alger : Hôtel El Aurassi (15-16-03-1998).

لممارسة سلطات تسمح باتخاذ قرارات مغايرة لتلك التي يرغب طالبوها، وإذا تم الاعتماد على مبدأ المخاطرة في التسيير، عندها حظوظ المرفق العام في كسب مكانة له ضمن سياسة اقتصاد السوق المنتهجة هي وفيرة.

3- الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأسلوب حديث للتعاقد

قد تقتضي متطلبات التنمية الوطنية توجيه الدعوة للقطاع الخاص الوطني أو الأجنبي للتعاون مع القطاع العام في إطار قانوني يتجسد في شركة مساهمة، يكون رأس مالها مشتركا بين أحد أشخاص القانون الخاص وأحد الهيئات العامة، وغالبا ما يتعلق موضوع النشاط بالمجال التجاري أو الصناعي. ويعتبر أسلوب الاستغلال المختلط حديث نسبيا، ولقد عمدت الى اتباعه كثير من الدول النامية في الفترة الأخيرة خاصة بعد ظهور عيوب أسلوب الاستغلال المباشر والمتمثلة أساسا في بطء وتعقيد إجراءاته وعدم ملاءمتها لقواعد السوق وأحكام المنافسة. وحتى أسلوب الامتياز لم يخلو هو الآخر من عيوب تمثلت في اهتمام الملتزم فقط بتحقيق الربح وعدم تقييده في الغالب بالشروط التي تحددها الإدارة. لذا بات من اللازم أن لا تخلع الدولة يدها عن إدارة المرافق العامة كلية وتعهد بها الى أشخاص القانون الخاص من جهة، وأن لا تنفرد بإدارتها من جهة أخرى، بل لا بد من حل وسط ولا يكون ذلك إلا عن طريق أسلوب الشركات المختلطة.

3-1 مفهوم الشراكة عضويا وماليا

أ- تعريف عقد الشراكة

اشتهر هذا التطبيق المعروف اصطلاحا بـ BOT في العقود الماضيين وهو اختصار للكلمات الثلاث : Build – Operate – Transfer وتعني (البناء – التشغيل – الإعادة) أو (البناء – التملك – الإعادة) وقد ترد بصورة أخرى وهي BOOT والتي هي اختصار لـ : Build – Own – Operate – Transfer وتعني (البناء – التملك – التشغيل – الإعادة).⁽¹⁾

(1) - Michel Lyonnet du Moutier, « Financement sur projet et Partenariat public-privé : la relation entre concédant

Et concessionnaire dans les BOT d'infrastructure », **Revue Politiques et Management public.**

Année 2003, Volume 21, N⁰¹, p06.

يعتبر هذا النمط من المشاريع "البوت" أهم تطبيق لعقود الامتياز كآلية قانونية توفر للدولة ذات فوائد الخصوصية دون أن تفقدها أصول الاستثمارات، مثلما يحدث في الخصوصية الكاملة.⁽²⁾ يمكن وصف "البوت" بأنه نمط أو نظام أكثر من كونه عقد، وذلك لاشتماله واحتوائه على عدة عقود. لذا فإنه من الناحية القانونية قد يكون أقرب للاتفاقية من كونه عقد عادي وذلك لأنه يترتب عنها التزامات وعقود أخرى، فهي بالإضافة لعقد أو اتفاق الامتياز تتضمن اتفاقية تمويل مع جهة أو جهات ممولة، توجد اتفاقية التنفيذ التي غالباً ما تتضمن تعاقداً مع شركة مقاولات أو مصنع لمعدات.. إلخ، وكذلك قد تشمل على اتفاقية مع جهة مشغلة للمشروع. أما دور مانح الامتياز سواء كان الدولة أو أحد أجهزتها، فإنه حيوي وهام خصوصاً في مرحلة ما قبل التعاقد ومنح الامتياز، حيث تقوم الجهة الحكومية بإعداد دراسات جدوى المشروع، وقد تكون هذه الدراسات معمقة بحيث تشمل على الجدوى الاقتصادية وكذلك قابلية المشروع للتمويل ومن ثم تعد الجهة الحكومية كافة المستندات المتعلقة بالمشروع وصولاً لمرحلة طرحه للمستثمرين.⁽³⁾ وأحياناً قد يكتفي القطاع الحكومي بدراسات أولية عن جدوى المشروع ويهتم بالأطر القانونية، ومن ثم يترك للقطاع الخاص عملية إعداد الدراسات العميقة خصوصاً الاقتصادية والتمويلية.

عرفت لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي عقد "البوت" بأنه شكل من أشكال تمويل المشاريع، تمنح بمقتضاه حكومة ما مجموعة من المستثمرين - يشار إليها بالاتحاد المالي للمشروع - امتيازاً لصوغ مشروع معين، وتشغيله، وإدارته، واستغلاله تجارياً لعدد من السنين تكون كافية لاسترداد تكاليف البناء، إلى جانب تحقيق أرباح مناسبة من العائدات المتأتية من تشغيل المشروع، أو من أي مزايا أخرى تمنح لهم ضمن عقد الامتياز. وفي نهاية مدة الامتياز تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة دون أي تكلفة، أو مقابل تكلفة مناسبة يكون قد تم الاتفاق عليها مسبقاً أثناء التفاوض على منح امتياز المشروع.⁽⁴⁾

(2) - Julien Boglletto, *L'AFD et les partenariats Public- Privé. Du financement d'infrastructures au Développement*

De services essentiels. Paris : Agence Française de développement, Mai 2012, p05.

(3) - عوض شفيق عوض، *الخصخصة*. الإسكندرية: طباعة أبناء رياض سلامة، 2000، ص 23.

(4) - لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، "الأعمال المقبلة المتعلقة بمشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية"، *تقرير الدورة التاسعة والعشرين*.

نيويورك: 28 ماي - 14 جوان 1996، ص03.

وفي رأي منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، فإن نظام "البوت" هو اصطلاح أو صياغة لاستخدام القطاع الخاص ليقوم بمشروعات التنمية الأساسية التي كانت من قبل حكرا على القطاع العام، فتمويل المشروع هو زاوية الأساس لمفهوم "البوت".⁽⁵⁾

اعتمدت الجزائر على نظام البوت أساسا في عقود تحلية مياه البحر، بحيث وقعت في هذا الصدد شركة مياه تيبازة عقدا مع الشركة الكندية SNC Lavalin والإسبانية Acciona Agua، بقيمة 150 مليون دولار من أجل تصميم وإنشاء ثم تشغيل محطة تحلية مياه البحر لمدة 25 عاما.⁽¹⁾ إن السمة الأساسية لنظام "البوت" أنها اتفاقية قانونية توفر تمويل من القطاع الخاص لتنفيذ مشروع تعود ملكيته بعد فترة زمنية محددة إلى الدولة،⁽²⁾ ولهذا النوع من العقود البوت أنماط متفرعة عديدة بيد أن كل هذه تعتبر اشتقاقات من التطبيق الأساس القائم على فكرة "البناء - التشغيل - الإعادة" وأهم هذه الاشتقاقات تتمثل في:⁽³⁾

- عقد التمويل، البناء، التملك، التشغيل، الإعادة والذي يعرف اختصارا بـ(FBOOT)
- عقد البناء، التشغيل، التأجير، والذي يعرف اختصارا بـ(BOL)
- عقد التصميم، البناء، التشغيل، الإعادة والذي يعرف اختصارا بـ(DBOT)
- عقد البناء، التشغيل، التسليم، والذي يعرف اختصارا بـ(BOD)
- عقد البناء، التملك، التشغيل، الدعم، الإعادة والذي يعرف اختصارا بـ(BOOST)

(5) - هاني صلاح سري الدين، "الإطار القانوني لمشروعات البنية الأساسية التي يتم تمويلها عن طريق القطاع الخاص بنظام التملك والتشغيل

والتحويل في مصر"، مجلة القانون والاقتصاد. إصدار كلية الحقوق بجامعة القاهرة، العدد 69، السنة 199، ص172.

(1) - Communiqué de presse de SNC Lavalin, « SNC- Lavalin obtient un contrat pour une nouvelle usine de

Dessalement d'eau de mer pour l'Algérie », Montréal, 16 juin 2008.

(2) - Du Moutier, **Op.Cit**, p06.

(3) - Jeffrey Delmon, **Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures**- Guide pratique à L'intention Des

Décideurs publics. USA : The Word Bank, 2010, p06.

- عقد البناء، التأجير، الإعادة والذي يعرف اختصاراً بـ (BRT)
- عقد البناء، الإعادة، التشغيل، والذي يعرف اختصاراً بـ (BTO)
وتستخدم الكثير من هذه الاصطلاحات أحياناً كأسماء بديلة لنظام "البوت"، وعلى الرغم من أن بعضها يرمز إلى مشاريع تختلف في بعض جوانبها عن تعريف مشروع "البوت"، إلا أنها في غالب الحال لا تخرج عن الوظيفة الرئيسية التي تتميز بها المشاريع المنفذة بأسلوب "البوت".

ب- خصائص عقد البناء والتشغيل والإعادة

يتميز عقد البناء والتشغيل والإعادة بعدة خصائص يمكن إيجازها على الشكل التالي:

- نظام "البوت" نظام تعاقدية:

إذ ينشأ بتوافق إرادتين - أو أكثر - على إنشاء مشروع معين، بتمويل من المستثمر، على أن يكون له حق إدارته وجني عائده خلال فترة محددة، ثم يعيده إلى المالك في حالة جيدة تسمح باستمرار استغلاله مستقبلاً. وهذا المعنى يفيد أن إرادتين اتجهتا إلى إحداث أثر معين، فتوافقنا عليه، بالصيغة المناسبة بعد أن تراضيا على جميع أركان الاتفاق المنشئ له، وليس العقد إلا ذلك.⁽⁴⁾ ولا يغير من هذه الحقيقة وجود اتفاقات فرعية عديدة، كاتفاق الترخيص الذي تبرمه الإدارة مع المستثمر، وما قد يعقد بين شركة المشروع وبعض جهات الإقراض أو التمويل التي يلجأ إليها لتدبير مبالغ التمويل اللازمة، أو ما يعقد بين شركة المشروع ومقاول التشييد، أو بينها وبين شركات الصيانة ونحو ذلك، لأن المعول عليه في الحكم هو هذا الاتفاق الذي يتم بين المستثمر والمالك، وهذا الاتفاق تتوافر فيه سمات العقد.⁽⁵⁾

- عقد "البوت" من عقود التمويل والاستثمار:

يطلب المالك في عقد البناء والتشغيل والإعادة - أو من ينوب عنه - التمويل بغرض استثمار ثروة طبيعية، أي أنه يسعى في الأساس إلى تغطية نفقات استثمار جديد، في حين يسعى المستثمر إلى تشغيل ما يملك من نقد - فضلاً عما له من طاقة - لزيادته بطريقة قانونية. فالتمويل هو العنصر الأهم في مشاريع "البوت" فما لجأت إليه الدول والهيئات إلا لعجزها عن تمويل المشروعات أو المرافق.⁽¹⁾

(4) - إبراهيم الشهاوي، عقد امتياز المرفق العام B.O.T. بدون جهة نشر، بدون سنة نشر، ص 131.

(5) - أحمد سلامة بدر، العقود الإدارية وعقد B.O.T. القاهرة: مكتبة دار النهضة العربية، 2003، ص 372.

(1) - الشهاوي، نفس المرجع، ص 47.

ولاعتباره شكلا من أشكال الاستثمار، فإنه من الأهمية تمكين المستثمر الاستفادة من قوانين الاستثمار، التي عادة ما تقدم تسهيلات في الإجراءات ومزايا في الإنتاج والتسويق، وإعفاءات من بعض الرسوم والضرائب.⁽²⁾

- عقد "البوت" ذو طبيعة خاصة:

لا جدال في أن أكثر التمويل بأسلوب البناء والتشغيل والإعادة كان وليد اتجاه الدولة إلى طلب التمويل لإقامة مشروعات البنية التحتية والمرافق العامة، ومن هذا المنظور صح أن يقال إن نظام "البوت" عقد امتياز في صورة متطورة، حيث تعهد الإدارة للملتزم على نفقته ومسؤوليته، بمهمة إنشاء وإدارة واستغلال مرفق عام لمدة معينة، مقابل رسوم يتقاضاها من المنتفعين بخدمات مرفق الامتياز، مع الخضوع للقواعد الأساسية الضابطة لسير المرافق العامة، فضلا عن الأحكام الواردة في وثيقة الامتياز، أي أن العقد يحتوي على شروط استثنائية لصالح الإدارة أو الدولة، وهذه الشروط غير مألوفة في عقود القانون الخاص. وعلى أساس ذلك قيل إن عقود البناء والتشغيل والإعادة عقود إدارية.⁽³⁾

وعلى النقيض مما تقدم، يرى بعض الباحثين في الموضوع أن عقود البناء والتشغيل والإعادة من العقود المدنية، أو ما يسمى بعقود القانون الخاص، نظرا لغلبة مبدأ سلطان الإرادة على أحكامه. فمصلحة الإدارة ألا تظهر في ثوب السلطة العامة حتى لا يحجم الممولون عن التعاقد معها.⁽⁴⁾

ويجمع رأي ثالث بين الرأيين السابقين فيقول أن عقد "البوت" عقد إداري مركب لأنه ينشأ في ظل النصوص التعاقدية المدنية، ولكنه في جانب منه ينفذ تحت سلطان النصوص التنظيمية التي ترسم الطريق لإدارة المرفق، وبمقتضى النصوص التنظيمية تملك جهة الإدارة تعديل العقد بما يتفق مع مصالحها العليا.⁽⁵⁾ وأخيرا فإن من الباحثين من يرى أن عقود البناء والتشغيل والإعادة ذات طبيعة خاصة، فلا هي مدنية ولا هي إدارية بالمطلق، وإنما يكتف كل تعاقد بهذا الأسلوب في ضوء شروطه وعناصره، والظروف والملايسات المحيطة به. وعلى أساس هذه النظرة الشاملة يصح أن يصنف عقد ما منها ضمن عقود القانون العام، في حين يصنف تعاقد آخر ضمن عقود القانون الخاص.

(2)- نفس المرجع، ص 39.

(3) - بدر، مرجع سابق، ص 383.

(4)- ماهر محمد حامد، النظام القانوني لعقود الإنشاء والتشغيل وإعادة المشروع B.O.T. القاهرة: نشر دار النهضة العربية، 2005، ص 45.

(5)- بدر، مرجع سابق، ص 384.

4-2 مراحل نظام الشراكة

تمر المشاريع المقامة بنظام الشراكة بعدد من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الإعداد للمشروع واختيار المستثمر

تشمل هذه المرحلة جميع الأعمال والتصرفات التي تتم في سبيل الإعداد للمشروع، وتحضير مستندات العطاء، إلى أن يتم اختيار المستثمر وإسناد المشروع له. ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عدة محطات هي:

*- اختيار المشروع وتحديد مواصفاته من قبل الدولة

يتعين على الجهة الإدارية أن تقوم بتحديد احتياجاتها وأولوياتها، كما تقوم بإعداد دراسات الجدوى التمهيدية للمرفق أو للمشروع. كذلك تقوم الدولة في هذه المرحلة بإعداد دراسات الجدوى التمهيدية للمرفق، إذ تعالج البدائل التمويلية المختلفة وتجري المقارنة بين مزايا وعيوب كل منها، فإذا انتهت إلى أن أفضل البدائل هو نظام الشراكة، فيقع اختيارها على هذه الآلية⁽¹⁾. كما يكون من واجب الجهة الإدارية في هذه المحطة دراسة الجدوى الاجتماعية للمشروع وأغراضها التي تسعى إلى تحقيقها من وراء المشروع، وألا تحمل الجدوى المالية للمشروع⁽²⁾.

لا تدخل الدولة خلال هذه المرحلة مع أي مستثمر، طالما أن الأمر لا يقتصر إلا على لجوء الحكومة إلى مستشارين فنيين وماليين حتى يساعدها على القيام بالدراسات اللازمة للمشروع⁽³⁾.

*- إعداد الوثائق الأولية للتعاقد

تشمل هذه المستندات الجوانب الفنية المرتبطة بوصف المشروع ومتطلباته، وكذلك بيان الدعم الحكومي إن كان له مجال وأشكال هذا الدعم. ويجب أن تتضمن المستندات كذلك بصفة أساسية الاتفاقيات الرئيسية

(1) - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات ال-BOT. الإسكندرية: المكتب الجامعي

الحديث، 2009، ص650.

(2) - Delmon, Op.Cit, p28.

(3) - عصام أحمد البهجي، عقود البوت - الطريق لبناء مرافق الدولة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 113.

التي تنظم العلاقة بين الجهة المانحة الترخيص وشركة المشروع. ويجب أن تستوفي مستندات العطاء المعايير الدولية، كما يجب أن تتم صياغتها بدقة وبشكل متوازن لجذب ثقة الشركات العالمية.⁽⁴⁾

* - دراسة جدوى المشروع

تمكن هذه المرحلة من استبعاد العناصر غير الجادة، أو التي لا تتفق كفاءتها الفنية والمالية والبشرية مع طبيعة المشروع المعروض. وفي هذه المرحلة يجري تصفية العروض وبعد هذا تقوم الجهة الحكومية بدعوة المتنافسين المؤهلين إلى تقديم عروضهم النهائية.⁽⁵⁾

* - تقديم العروض المالية والفنية والتعاقدية

تقوم الشركات المتنافسة بالإعداد لتقديم عروضها المالية والفنية والتعاقدية. وعادة ما تقوم عدد من الشركات بتكوين كونسرتيوم أو اتحاد شركات، تعاقدية يضم أكثر من شركة من الشركات المتخصصة في أعمال المقاولات، كما يضم أيضا بعض جهات التمويل. ويضمن هذا الاتفاق الخطوط الرئيسية التي تنظم العلاقة بين هؤلاء الأطراف من حيث النشاط والغرض وكيفية التمويل وإدارة الشركة، وغير ذلك من الالتزامات الرئيسية.⁽⁶⁾

* - تقييم العروض واختيار الكونسرتيوم المعني

لا يقتصر هذا التقييم على السعر فحسب، وإنما يجب أن تدخل فيه عناصر أخرى مختلفة منها التقييم الفني للتصميم، وكذلك مدى ما يتضمنه من نوعية للتكنولوجية المستخدمة والتدريب، وكذلك مصادر التمويل وما يرتبط بذلك من استهلاك للعملة الأجنبية في السوق المحلية، وحجم المكونات المحلية التي تدخل ضمن أصول المرفق.⁽⁷⁾ ويجب أن تتسم قواعد التقييم والاختيار بالشفافية، لذا يجب أن تكون أسس التقييم من

(4). نفس المرجع، ص 116.

(5). حامد، مرجع سابق، ص 72.

(6). نفس المرجع، ص 78.

(7). شكري رجب العشموي، إسماعيل إسماعيل حسن، معايير السلامة الاستثمارية ومشروعات BOT. أسس ونماذج وحالات. الإسكندرية.

المكتب العربي الحديث، 2007، ص 28.

البداية واضحة وتتفق مع المعايير الدولية وطبيعة هذه المشاريع.⁽¹⁾ وبعد عملية الاختيار، تقوم الجهة الحكومية بدعوة الكونسرتيوم الذي أرسى عليه الاختيار لإبرام اتفاقات المشروع الرئيسية.

1-4 مزايا ومخاطر عقود "البوت"

أ- مزايا عقد البناء والتشغيل والإعادة

تحقق عقود "البوت" العديد من المزايا سواء بالنسبة للدولة أو المستثمر وهو ما سيتم إيضاحه كالتالي :
*- بالنسبة للدولة:

تعد عقود البوت أحد وسائل تمويل مشروعات البنية الأساسية أو التجارية عن طريق الاستثمار المباشر، دون أن تضطر الدولة إلى تحميل الميزانية العامة مزيداً من الأعباء، أو فرض أعباء جديدة على أفراد المجتمع أو الدخول في حلقة القروض.⁽²⁾ كما تمكن عقود البوت من نقل الأساليب التكنولوجية الحديثة ووسائل التقنية إلى الدولة وتدريب اليد العاملة المحلية عليها،⁽³⁾ ومن مزايا هذه الصيغة من التعاقد، هي خلق فرص عمل جديدة مما يؤدي إلى التغلب على مشكلة البطالة وزيادة الدخل القومي وانتعاش الاقتصادي الوطني، ناهيك عن تقديم المزيد من الخدمات العامة ورفع مستوى الخدمة، نظراً لأن القطاع الخاص أكفأ من القطاع العام في إدارة المرافق العامة،⁽⁴⁾

*- بالنسبة للمستثمر:

يحقق المستثمر فوائد هامة من خلال عقود البوت أهمها:

الدخول في مجالات استثمارية مرتفعة العائد، حيث يمكن للمستثمر في عقود البوت أن يحقق أرباحاً كبيرة بالمقارنة بالمشروعات الأخرى،⁽⁵⁾ كما تفتح الأبواب أمام المستثمرين الصغار عن طريق شراء أسهم وسندات المشروع وتفتح الأبواب أمام مؤسسات التمويل، عن طريق تحريك أموالهم الراكدة بتقديم قروض وتسهيلات ائتمانية إلى المستثمر المتعاقد.

(1)- حامد، مرجع سابق، ص 81.

(2) - Delmon, Op.Cit, p09.

(3) - أحمد رشاد محمود سلام، عقد الإنشاء والإدارة والتحويل في مجال العلاقات الدولية الخاصة. القاهرة: دار النهضة العربية، 2004، ص 65.

(4) - Delmon, Op.Cit, p11.

(5)- سلام، نفس المرجع، ص 71.

ب- مخاطر عقد البناء والتشغيل والإعادة

على الرغم من الإيجابيات العديدة التي يوفرها أسلوب "البوت" والتي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، إلا أن هذا العقد لم يسلم من العيوب والمخاطر التي تمس الجانبين القانوني والاقتصادي.

على المستوى القانوني، يمكن تسجيل تشابك العلاقات التعاقدية وارتفاع تكلفة المشروع، حيث يخضع إبرام عقود "البوت" للعديد من المراحل، ويضم العديد من الاتفاقيات التي تفرض على الدولة المضيفة للمشروع تكبد تكاليف باهضة لإعداد وتحضير مستندات التعاقد، إضافة إلى إشراك مستشارين قانونيين وماليين ذوي كفاءة عالية من القطاع الخاص لتمثيلها، وهو ما يستنزف أموالا كثيرة عند تمويل البنيات التحتية التي تحتاجها الدولة لاستغلال المرفق العام، فعلى المدى الطويل يمكن القول بأن التكلفة النهائية لإقامة وبناء وتشبيد وتمويل المشروع الاقتصادي عادة ما تكون أعلى مما لو تولت الدولة إقامة المشروع وتمويله مباشرة.⁽⁶⁾

وتبقى صيغة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر معطلة بالرغم من الضغوط المالية الكبيرة التي تواجهها الحكومة في الاستمرار في تمويل المرافق العمومية، إذ تبدو الحاجة ملحة في التنازل عن بعض المرافق التي لا تمس بالسيادة الوطنية لفائدة القطاع الخاص وفق دفتر شروط صارم يرغب الخواص على احترام مبدأ الخدمة العمومية وعدم الانقطاع عن تقديم الخدمات، أو رفع تسعيرتها. إلا أن تجسيد ذلك في الجزائر يبقى صعبا لعدة اعتبارات يمكن إيجازها فيما يلي:

- سيطرة عقلية الربح لدى القطاع الخاص، من خلال البحث المستمر عن الطرق التي تمكنه من تعظيم ثرواته ولو كان ذلك على حساب مصلحة أفراد المجتمع.

- عدم تحمس القطاع الخاص الاستثمار في قطاعات لا تدر أرباحا كبيرة عليه، مقابل استثماره لأمواله في ميادين أخرى غير مكلفة كثيرا، وتحقيق له مبتغاها كميدان التجارة خاصة الاستيراد من الخارج. تخوف السلطات العمومية من تأثير تنازلها عن بعض الخدمات التي تقدمها لفائدة القطاع الخاص على مشروعيتها، خاصة إذا أدى ذلك إلى احتجاجات شعبية.

- التخوف من تكرار التجربة السيئة لخصوصية المؤسسات العامة الاقتصادية خلال العشرية السوداء، وما نجم عنها من تنازل عن القطاع العام بالدينار الرمزي، وتسريح عدد معتبر من العمال مع جعل الأزمة الاجتماعية في الجزائر تتفاقم.

(6) - حامد، مرجع سابق، ص 87.

خاتمة

يأخذ التعاقد لإدارة المرافق العامة عدة صيغ وأوجه، تختلف حسب طبيعة الدولة والبيئة التي تتواجد فيها هذه المرافق. وبين احتكار الدولة في إدارة المرافق العامة وتمويلها، والسماح للخوارج بالاستثمار في هذا الميدان، هناك صيغ أخرى اعتمدت عليها الدول المتقدمة، تتمثل في الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي أفضت إلى نتائج إيجابية، تمثلت في تحسين الخدمات مع المحافظة على الطابع العمومي للمرافق العامة.

في الجزائر، بقيت الحكومة مترددة في فتح المرافق العامة أمام القطاع الخاص، لأسباب متعلقة بتخوفها من تحويل هذه المرافق عن مهامها الأساسية وهي تقديم الخدمات إلى عموم المواطنين، إلى جانب المخاطر التي قد تترتب عن هذه الخطوة من ذلك رفع أسعار الخدمات المقدمة، أو تعبير أفراد المجتمع عن سخطهم من انتهاج الدولة سياسات الخصوصية الوحشية التي لا تبقى الطابع العمومي حتى على المرافق العامة. لهذا بقيت هذه المرافق دون مستوى تطلعات المواطنين، ولا تقدم خدمات بالتنوع المطلوبة، ولا تستطيع حتى القيام بالمهام المنوطة بها خاصة إذ كانت الخدمات تتم على المستوى المركزي.

إن النهوض بالخدمة العمومية يستوجب التفكير في تحديث أساليب تسيير المرافق العمومية، وإشراك القطاع الخاص في المرافق التي لا ترتبط بالسيادة الوطنية أو الأمن الوطني، خاصة وأن الموارد المالية للحكومة في تناقص ما يجعلها عاجزة عن الاستمرار في نفس النسق المتعلق بتقديم الخدمات لكافة أفراد المجتمع، إذ أن إشراك القطاع الخاص من شأنه أن يقلل الضغوط المالية عن الحكومة، ويدفعها إلى التركيز على مهامها الأساسية في إطار السياسات العامة التي ترسمها وتخطط لها.

قائمة المراجع:

1- قائمة المراجع باللغة العربية

*- قائمة الكتب:

- البهجي عصام أحمد البهجي، عقود البوت - الطريق لبناء مرافق الدولة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008.
- الشهاوي إبراهيم، عقد امتياز المرفق العام B.O.T بدون جهة نشر، بدون سنة نشر.
- الطماوي سليمان محمد، الأسس العامة للعقود الإدارية. القاهرة: دار الفكر العربي، 1991.
- العشماوي شكري رجب، حسن إسماعيل إسماعيل، معايير السلامة الاستثمارية ومشروعات BOT. أسس ونماذج وحالات. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2007.
- الغانم وليد إبراهيم بن غانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- بدر أحمد سلامة بدر، العقود الإدارية وعقد B.O.T. القاهرة: مكتبة دار النهضة العربية، 2003.
- بعلي محمد الصغير، القانون الإداري- التنظيم الإداري. عناية: دار العلوم والنشر والتوزيع، 2002.
- بوسماح محمد أمين، المرفق العمومي في الجزائر (ترجمة رحال بن اعمر ورحال مولاي إدريس). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري. الجزائر: دار الريحانة للنشر، 1999.
- حامد ماهر محمد، النظام القانوني لعقود الإنشاء والتشغيل وإعادة المشروع B.O.T. القاهرة: نشر دار النهضة العربية، 2005.
- حداد عبد الله، الوجيز في قانون المرافق العمومية الكبرى. الرباط: منشورات عكاظ، 2001.
- سلام أحمد رشاد محمود، عقد الإنشاء والإدارة والتحويل في مجال العلاقات الدولية الخاصة. القاهرة: دار النهضة العربية، 2004.
- شطا حماد محمد، تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- عطية عبد القادر محمد عبد القادر، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات ال BOT. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- عمرو عدنان، مبادئ القانون الإداري. الاسكندرية: منشأة المعارف، 2004.

- كومغار إبراهيم، المرافق العامة الكبرى على منح التحديث. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة، 2009 .

- يونس محمد علي، التسيب الإداري في الوظيفة العامة، أسبابه، آثاره، معالجته. طرابلس: دون دار نشر، 1993.

* - قائمة النصوص القانونية:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية"، الجريدة الرسمية، العدد 37، السنة الثامنة والأربعون، الصادرة يوم 03 جويلية 2011.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، "قانون رقم 12-07 مؤرخ في 28 ربيع أول عام 1433 الموافق 21 فبراير 2012، يتعلق بالولاية"، الجريدة الرسمية. العدد 12، السنة التاسعة والأربعون، الصادرة يوم 29 فبراير 2012.

* - قائمة المقالات

- سري الدين هاني صلاح، "الإطار القانوني لمشروعات البنية الأساسية التي يتم تمويلها عن طريق القطاع الخاص بنظام التملك والتشغيل والتحويل في مصر"، مجلة القانون والاقتصاد. إصدار كلية الحقوق بجامعة القاهرة، العدد 69، السنة 1999.

- لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، "الأعمال المقبلة المتعلقة بمشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية"، تقرير الدورة التاسعة والعشرين. نيويورك: 28 ماي - 14 جوان 1996.

2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

* - LIVRES

- Abdeladim Leila, Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb.

Alger : Les Editions Internationales, 1998.

- Belaiboud Mokhtar, Gestion Stratégique de l'entreprise publique Algérienne.

Alger :

OPU, SD.

- Benissad Hocine, La Réforme économique en Algérie. Alger : OPU, 1994.

- Bogleto Julien, L'AFD et les partenariats Public- Privé. Du financement

D'infrastructures au Développement De services essentiels. Paris :

Agence

Française de développement, Mai 2012.

- Bouyacoub Ahmed, La Gestion de l'Entreprise industrielle publique en Algérie. Alger :

OPU, 1987.

- Cotta Alain, Michel Ghertman, Les Multinationales En Mutation. Paris : PUF, 1983.

- De Laubadère André, Traité de droit administratif, (Tome1). Paris : Editions LGDJ, 1999.

- Delmon Jeffrey, Partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures-Guide

Pratique à L'intention Des Décideurs publics. USA : The Word Bank, 2010.

- Gillis Malcom et Autre, Economie du Développement. Belgique : Nouvel Horizon,

1987.

- Hafsi Taib, Gérer l'entreprise Publique. Alger : OPU, 1994.

- Heriteau Marie France, Pourquoi des Entreprises Publiques. Paris : PUF, 1972.

- Jacquemot Pierre et Raffinot Marc, La nouvelle Politique Economique en Afrique.

Paris: EDICEF, AUPELF, 1993.

- Mouhoubi Salah, L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. Alger : OPU, 1998.

*- **ARTICLES**

- Corm George, « La réforme Economique Algérienne, Une reforme mal Aimée ». Revue

Maghreb Economie, N139, Paris : 1993.

- Du Moutier Michel Lyonnet, « Financement sur projet et Partenariat public-Privé : la

Relation entre concédant Et concessionnaire dans les BOT d'infrastructure »,

Revue Politiques et Management public. Année 2003, Volume 21, N01.

- Elmalki Habib et Santucci Jean Claud, « L'état et le développement des économies

Arabes ». Annuaire D'Afrique du nord, Volume xxVI, Paris : CNRS, 1987.

- Israel Arturo, « Le Nouveau rôle de L'état dans le développement ». Revue Finance et

Développement. N 03, (Washington : FMI (juin 1991).

- Mouhoubi Salah, « Les Enjeux des reformes ». Economie. N18, Alger : APS (Octobre

1994).

- (.....) (.....), « L'état et le logique de l'économie de marché ». Economie. N17,

Alger : APS (septembre 1994).

***- Etudes non publiées**

- Belattaf Maatouk, PAS conduite et quelque effet socioéconomique. « Colloque bilan du

PAS et Perspective de l'économie Algérienne ». Alger : Hôtel El Aurassi (14-

15 juillet 1998).

- Communiqué de presse de SNC Lavalin, « SNC- Lavalin obtient un contrat Pour une

Nouvelle usine de Dessalement d'eau de mer pour L'Algérie », Montréal, 16 juin 2008.

- Liassine Mohamed, « La Restructuration du secteur public ». Journées sur la Mise à

Niveau de l'entreprise et Son environnement. Alger : Hôtel El Aurassi (15-16-

03-1998).

- Nickels. M, « Missions de L'administration de l'industrie en économie de Marché ».

Journée d'étude sur L'entreprise industrielle et son Environnement.

Alger :

Sidi fredj :(20-21-04-1992).