

دراسة نظرية حول نماذج الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الجزائر في مجال إدارة الخدمة العمومية للمياه

Theoretical study on the models of public-private partnerships in Algeria in the
management of public water services .

كلاخي لطيفة1

جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، kalakhilatifa@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/01/01

تاريخ القبول: 2023/12/20

تاريخ الإرسال: 2023./ 06/11

ملخص: لقد أخذ مفهوم الشراكة أهمية كبيرة ضمن اقتصاديات كل من الدول المتقدمة والدول النامية، ونهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى معالجة موضوع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال إدارة الخدمة العمومية للمياه، ونظرا للأهمية الكبرى لهذا القطاع والذي يحتل مكانة كبيرة في أجندة كل حكومات الدول بصفة عامة، والحكومة الجزائرية بصفة خاصة فقد أولته ذا القطاع أهمية كبيرة بالنظر للعدد الكبير من المؤسسات والهيئات المسؤولة عن خدمات المياه في الجزائر، وذلك من خلال التعرف على الهيئات الوصية على قطاع المياه في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الشراكة: القطاع العام والخاص: المياه.

Abstract: The concept of partnership has taken great importance within the economies of both developed and developing countries partnership between the public sector and the private sector in the management of the Public Water Service, Given the great importance of this sector, which is high on the agenda of all Governments in general and, in particular, the Algerian Government has attached great importance to the sector in view of the large number of institutions and bodies responsible for water services in Algeria, This is done by identifying the bodies responsible for the water sector in Algeria.

Keywords: partnership; The public and private sector; Water

* المؤلف المرسل: كلاخي لطيفة

1. مقدمة

نظرا للأهمية الكبرى لقطاع المياه والذي يحتل مكانة هامة في أجندة كل حكومات الدول بصفة عامة، والجزائر بصفة خاصة فقد أولت هذا القطاع أهمية كبيرة بالنظر للعدد الكبير من المؤسسات والهيئات المسؤولة عن خدمات المياه في الجزائر هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى مع ندرة المياه والجفاف وتزايد الطلب عليها لم يستطع القطاع العمومي السائد ولوحده في الجزائر على التحكم في إدارة قطاع المياه كما ينبغي وواجه صعوبات عديدة من نمته من الوفاء بالشكل الكامل والمناسب 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 الجديد الصادر سنة 2005 والذي يسمح بعقود التفويض، اللجوء إلى القطاع الخاص وتفويض جزء من الخدمة العامة في مجال التزود بمياه الشرب والتطهير إلى بعض الشركات الأجنبية، وبدأت التجربة بالمدن الكبيرة وهي الجزائر العاصمة، وهران، وقسنطينة، وذلك في مرحلة أولى. مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ماهي نماذج وأساليب الشراكة المتبعة في إدارة وتسيير الخدمة العامة للمياه في الجزائر وما مدى نجاعتها؟

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال إدارة الخدمة العمومية للمياه في الجزائر، ومن أجل ذلك سوف تتم معالجتنا للموضوع من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية الشراكة بين القطاع العام والخاص؛

المحور الثاني: أساليب الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص؛

المحور الثالث: الشراكة في مجال تسيير المياه في الجزائر.

2. ماهية الشراكة بين القطاع العام والخاص

1.2. مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

هي الترجمة العربية لما يعرف باللغة الانجليزية، (Public-PrivatePartnership) أو اختصارا (PPP) وتعني لغويا "رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر والأرباح، في عمل ما أو أية مشاريع أخرى بموجب عقد قانون". (عادل، 2009، صفحة 55-62) وفق المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، فإن الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي عقود طويلة الأجل بين الجهة العامة وشريك من القطاع الخاص أو مجموعة من الشركات الخاصة، والتي بموجبها هذا الأخير يكون مسؤولا بدرجات متفاوتة على التصميم، البناء، التمويل، التشغيل والتسيير الجيد للتجهيزات، بهدف تقديم خدمة للإدارة أو مباشرة للمستخدمين. (OCDE, out 2015, p12)

وقد عرفت الأمم المتحدة بأنها "التعاون والأنشطة المشتركة بين القطاعين العام والخاص بغرض تنفيذ المشروعات الكبرى، وبحيث تكون الموارد والإمكانات لكلا القطاعين مستخدمة معا، وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى اقتسام المسؤوليات والمخاطر بين القطاعين بطريقة رشيدة، لتحقيق التوازن الأمثل لكل من القطاعين". (Nation, 1998, p3)

وحسب صندوق النقد الدولي FMI يشير مفهوم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص إلى الترتيبات التي تسمح للقطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات البنية التحتية والتي كان تتقدم تقليدياً من خلال الحكومة، وتدخل الشراكة في عدة مجالات للبنية التحتية والاقتصادية والاجتماعية، وغاليا ما تتركز في بناء وتشغيل المستشفيات والمدارس والسجون والطرق والأنفاق وشبكات الإنارة والمطارات والموانئ ومحطات المياه والكهرباء. (أكتوبي، 2007، صفحة 2-28)

2.2. خصائص الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

- تتميز عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من العقود، وتتمثل هذه الخصائص في: (الوادي، 2012، صفحة 27)
- التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة؛
 - علاقات التكافؤ بين المتعاملين؛
 - خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة؛
 - لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي...؛
 - التقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون)، والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين؛
 - تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.

3.2. أهداف الشراكة بين القطاع العام والخاص

تهدف بشكل أساسي إلى: (محمود، أكتوبر 2008، صفحة 05)

- تحقيق الكفاءة والفعالية لاستغلال الأموال في ما يتعلق بالإنفاق العام، بمعنى السعري الأمثل على أساس التكلفة على مدار مدة العقد، وجودة الخدمة المقدمة، والمخاطر التي يتحملها المشارك، فالسعر الإجمالي لم ناقصة القطاعين العام والخاص المقدمة من الشريك يجب أن يكون أقل من التكلفة التي تتحملها الحكومة لو قامت بتوفير نفس مستوى الخدمة، متضمنة التكاليف الإضافية للمخاطر (تجاوز التكلفة، التأخيرات ... الخ) التي يمكن أن تواجهها الحكومة؛
- تنفيذ مشروعات الاستثمار في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة؛
- تفادي تدهور الأصول والمنشآت الضرورية للخدمات العامة؛
- إدخال الابتكارات على تصميم المشروع بالنسبة للأصول والتشغيل والصيانة؛
- نقل المخاطر التي يمكن إدارتها أفضل بواسطة القطاع الخاص (التصميم والإنشاء والتمويل والصيانة) بعيدا عن الموارد المحدودة للحكومة؛
- إدخال الإدارة والكفاءات التي لدى القطاع الخاص إلى مجال الخدمات العامة، وإشراكه في تحمل المخاطر.

4.2. مبررات الشراكة بين القطاع العام والخاص

- تعتبر شراكة القطاعين العام والخاص نموذجا متطوراً لأنشطة الأعمال التي تساعد على زيادة استثمارات القطاع الخاص في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي من أجل الوفاء باحتياجات المجتمع من السلع والخدمات بأساليب مستحدثة، ومن أهم مبررات اللجوء إلى أسلوب الشراكة وبخاصة للدول النامية مايلي (Lindsay, 2000, pp365-375) :
- عدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها وبإمكانياتها المحدودة؛
 - التغير التقني والاقتصادي المتسارع أتاح الفرصة لتخفيض تكلفة المشاريع
 - ضغوط المنافسة المتزايدة وانخفاض معدلات النمو؛
 - محدودية الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدى القطاع العام بسبب تعدد المجالات والمشاريع التي يتطلب تنفيذها وتعمل الشراكة على تخفيف حدة المنافسة بين هذه المجالات من خلال تبادل لالتزامات بين الشركاء؛
 - تقلص موارد التمويل المخصص لبرامج التنمية الاجتماعية ومطالبه المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية؛
 - زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الميزة المقارنة وعلى تقسيم العمل، ومن ثم تحقيق عوائد أعلى للأموال المستثمرة؛
 - التوسع في اتخاذ القرارات ووضع السياسات الاقتصادية التي تخدم الصالح العام

3. أساليب الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

- تصنف الشراكة من خلال المفاهيم والتوجهات والمعايير وفق عدة أسس مثل نمط التنظيم واتخاذ القرار، نوع القرار، نوع القطاع، طبيعة النشاط، طبيعة العقد . حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة . فالترتيبات المؤسسية تتراوح ما بين ترك أمر البنية التحتية للإدارة الحكومية أو ترك أمرها للقطاع الخاص وبين هذا وذاك توجد ترتيبات مؤسسية توزع فيها الأدوار بين الطرفين ويبدو هذا جليا في إسناد خدمات البنية التحتية من خلال عدة صيغ تدرج وفق الأسس التالية:
- شركات تعاونية: وتندرج حول إدارة وتنظيم الشراكة على أساس تشارك يبين القطاعين العام والخاص، حيث تتصف الشراكة بعلاقات أفقية بين أطراف الشراكة ويتم اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بأداء المهام والواجبات ولا يوجد إشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها. فكلهما يتحمل المخاطر ويحصل على المنافع المتحققة عن النشاط.
 - شركات تعاقدية: وتعني بترتيبات توصيل الخدمات بموجب عقد بين طرفين وتكون علاقة الشراكة عمودية مع وجود جهة مرجعية واحدة تمارس الرقابة والسيطرة على النشاط وعلى الأطراف الأخرى المساهمة في الشراكة وهذه الجهة لا تمارس أداء المهام بل تعتمد على الأطراف الأخرى في ذلك تكون قادرة على إنهاء الشراكة أحيانا استنادا على معيار العقد الذي يحكم العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص. (البشير، 2015، صفحة 174-202)

ووفق هذا التصنيف يدخل نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص ppp ضمن الشراكات التعاونية بينما تأخذ الشراكات التعاقدية أشكال عديدة مثل التأجير، الإدارة، الخدمة، البيع الكلي أو الجزئي، الشريك الاستراتيجي والامتياز ويدخل ضمن الامتياز إشكال عديدة أبرزها نظام البناء (BOT) وله تفرعات عديدة مثل، والتشغيل ونقل المملكي PBO, BOLT, BOO, ROO, : (محمد، ب.س، صفحة 6)

كما تأخذ مشاركات التعاقدية للقطاع الخاص أشكالاً مختلفة وبدرجات متباينة وهي كالآتي:

- عقود الخدمة Service Contracts:

تعرف عقود الخدمة بأنها " : إبرام تعاقدات لأنشطة صيانة أو تشغيل معينة مع القطاع الخاص، لفترة تمتد لعدد قليل من السنوات، فوفقاً لهذا الأسلوب يضع القطاع العام مجموعة من معايير الأداء للنشاط، وأسس تقييم العطاءات، والإشراف على المتعهدين، ودفع رسوم متفق عليها للخدمة، والتي تحدد على أساس إجمالي أو على أساس تكلفة الوحدة، أو على أية أسس أخرى".

تكون مدة هذا النوع من العقود محددة وقصيرة وهي تتراوح ما بين ستة 06 أشهر إلى سنتين، وتستخدم هذه النوعية من العقود على نطاق واسع في دول كثيرة مثل ماليزيا، الهند، تشيلي وغيرها لتقديم خدمات عديدة مثل إصلاح وصيانة وإحلال وتجديد شبكات مياه الشرب أو أعمال تشغيل وصيانة محطات رفع مياه الصرف الصحي، وغير ذلك. (محمد صلاح، 2015، صفحة 50)

في هذه العقود تحتفظ الجهة الحكومية بمسؤوليتها الكاملة عن إدارة وتشغيل المرفق العمومي ولكنها تتعاقد مع الخواص للقيام ببعض الخدمات. (تومي، 2011، صفحة 207)

بموجب هذا العقد يتم نقل ملكية ويصبح القطاع الخاص مالكا ومسؤولا عن المرفق العام ولكنه في نفس الوقت يخضع لبيئة رقابية من جهة الحكومة مختصة أو من جهة تتعاقد معها الدولة للقيام بهذه السلطة الرقابية وفق ما تحدده سياسات الدولة والقوانين والتشريعات ذات العلاقة وذلك بغرض ضمان نوعية الخدمة التي يتم تقديمها والحرص دائم على التزامها بالمعايير المحددة لحماية المواطن والمستهلك وكافة قطاعات المجتمع. (غالب، 2008، صفحة 221)

- عقود الإدارة: وهي عقود تتفق من خلال هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة، ومن ثم تتحول حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة ويظل حق الملكية للمؤسسة الحكومية، في مقابل أن تحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وتبقى المؤسسة الحكومية هي المسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة هذه العقود بين ثلاث إلى خمس سنوات، وتلجأ الحكومات إلى هذه الطريقة في حالات الشركات الخاسرة، وذلك لتنشيطه أو إدخال طرق القطاع الخاص لرفع قيمتها وأسعارها حين تعرض للبيع. (محمد، ب.س، صفحة 10)

- عقود الامتياز: عرف المعهد العربي للتخطيط عقود الامتياز على أنها " :العقود التي تقوم الحكومة (القطاع العام) من خلالها بمنح الشريك من القطاع الخاص حقوق تصمي و تمويل وإنجاز وصيانة مشروع عام في مختلف مجالات البنية التحتية، لمدة زمنية تتراوح ما بين 25 إلى 35 سنة، ومن بعدها تعود ملكية الأصول للقطاع العام ". (بالكويت، 2014، صفحة 8)
- عقد التأجير: في عقد التأجير ملكية التجهيزات والتركيبات عمومية لكن استغلالها، تجديدها وصيانتها تعهد إلى المتعامل الخاص الذي يحصل منها على الربح، عادة ما يكون عقد التأجير مدته تتراوح ما بين 95 و90 سنة.. (القادر، 05 و06 نوفمبر 2017، صفحة 6)
- عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (Build Operate Transfer): مصطلح BOT هو اختصار لثلاث كلمات هي (Built) تعني بناء (Operate) وتعني تشغيل (Transfer) تعني نقل الملكية. فهو اتفاق تتعهد الدولة أو إحدى مؤسساتها بموجبه إلى مؤسسات القطاع الخاص للحصول على امتياز لبناء أو تشغيل أو الانتفاع بأحد مشروعات الخدمات العمومية لفترة تحدد بين الطرفين، وعادة ما تكون لفترة طويلة. وبموجب العقد يتم الاتفاق على كيفية تحصيل القطاع الخاص للعوائد من المستفيدين من الخدمة مقابل استثماراته طيلة مدة العقد، ثم ينقل المشروع إلى الدولة صاحبة الامتياز في نهاية المدة المتفق عليها. (محمود ع. 2013، صفحة 8)
- عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية الخاصة بمنح حق الملكية: على عكس العقود السابقة في هذه العقود يكون للقطاع الخاص حق التملك بصفة مؤقتة خلال مدة التعاقد. ويندرج ضمن هذا التصنيف الأنواع التالية: (مناصيرية، 2018، صفحة 6-7)
- البناء، التملك، التشغيل، النقل (BOOT): يكون لصاحب الامتياز حق تملكا لمشروع ملكية تكفل له سهولة تشغيل هو صيانتها، ولكنها ملكية مؤقتة حيث تنتقل للدولة بعد انتهاء فترة الامتياز.
- التصميم، البناء، التمويل، التشغيل (DBFO): يعد هذا النوع بمثابة إضافة جديدة، حيث يتم اكتشاف فرصة إقامة مشروع جديد تماما، وعادة ما يقوم المقاول بأخذ زمام المبادرة لإقناع الحكومة بالمشروع، فيستند إليه تصميمه وإنشائه وتمويله وتشغيله.
- التجديد، التملك، التشغيل (ROO): تصلح هذا لصيغة لمشروعات قائمة، ولكنها أصبحت غير اقتصادية بحكم اهتلاك وتآكل أصولها واحتياجها إلى عمليات إحلال وتجديد وصيانة لخطوط الإنتاج لذلك تقوم الدولة بعرضها على شركات خاصة للقيام بهذه العمليات مقابل عقود امتياز تتضمن الامتلاك والتشغيل.
- التحديث، التملك، الاستغلال، نقل الملكية (MOOT): يتم اعتماد هذه الصيغة في مشاريع قائمة لكنها لا تعمل بكفاءة نظرا لتقادمها التكنولوجي أو عدم

صلاحياتها، وبالتالي تكون بحاجة إلى عملية تحديث يتم من خلالها استخدام معدات تكنولوجية متقدمة ونظم تشغيل حديثة.

4. الشراكة في مجال تسيير المياه في الجزائر

في مجال المياه والصرف الصحي تم إبرام عقد شراكة بين كل من الجزائرية للمياه والديوان الوطني للتطهير من جهة ومتعاملين خواص وأجانبين من جهة أخرى، لتسيير الخدمات العمومية للمياه والتطهير في كل من ولاية الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، الطارف، قسنطينة بحيث يستفيد المتعامل الأجنبي نظير خدماته من إيرادات مالية عالية أغلبها قابلة للتحويل وهذا في إطار القانون رقم 05-12 الصادر بتاريخ 04 أوت 2005، المتعلق بالمياه ولا سيما المواد 100-104-105-106 في الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 2005، 06. (سمية، 2018، صفحة 50)

1.4. تجربة شركة seaco (شركة تسيير المياه والتطهير لقسنطينة)

تمثل شركة "سيكو" للمياه والتطهير لقسنطينة التي تسهر على ضمان تسيير الخدمات العمومية لتطهير المياه وتوزيع المياه الصالحة للشرب بشكل مستمر على مستوى 12 بلدية لولاية قسنطينة نموذجا للشراكة وفق عقد امتياز بين شركة المياه لقسنطينة الجزائرية وشركة مرسيليا للمياه الفرنسية، أو ما يعرف بالتسيير بالتفويض لمدة خمس سنوات ابتداء من سنة 2009 بمبلغ قدره 4.3 مليار دينار جزائري، بحيث أسندت لها مهمة تسيير واستغلال المياه وتطهيرها، وصيانة الهياكل (الخزانات ومحطات ضخ المياه والآبار) بالإضافة إلى مراقبة نوعية المياه الموزعة وجودتها وكذا تسيير خدمات الزبائن والمشاريع كالبحت عن تسربات المياه وأشغال إيصال المياه عبر شبكة التوزيع، والفترة، والتحصيل والتكفل بطلبات الزبائن ومعالجتها. وتشير إحصائيات الشركة أنها شغلت 2034 عامل إلى نهاية سنة 2014. (السعيد، 2014، صفحة 309-322)

لقد قامت شركة المياه والتطهير بقسنطينة سيكو بإقامة عقد شراكة مع شركة مياه مرسيليا الفرنسية في صورة عقد إدارة في أكتوبر 2008 ويمتد هذا العقد لخمس ونصف ويتضمن هذا العقد جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- الأهداف التقنية للتزويد بالمياه الصالحة للشرب :وتتعلق هذه الأهداف بالإنتاج، التوزيع ومعدلات واستمرارته وكذلك معالجة التسربات؛
- الأهداف التجارية: وتتعلق بعدد المشتركين، حجم المياه المفوترة ورقم الأعمال؛
- أهداف تتعلق بتجميع المياه المستعملة وأخرى تتعلق بالمعالجة.
- وتتمثل أهم إنجازات المحققة خلال فترة الشراكة بين شركة سيكو وشركة مياه مرسيليا فيما يلي: (بوجعدار، 2017، صفحة 28-34)
- ارتفع عدد التوصيلات الجديدة من 430 إلى 1488 ما بين سنتي 2010 و 2014 ؛
- إلى جانب العمل على توزيع المياه بالكمية المطلوبة تسهر سيكو على أن تكون المياه الموجهة للتوزيع على مستوى ولاية قسنطينة مطابقة للمواصفات الصحية المطلوبة، وذلك بإجراء نوعين من الاختبارات (فيزيوكيميائية، بكتيرية)، إضافة الكلور على مستوى عدة نقاط من شبكة التوزيع والعزل في حالة عدم مطابقة المواصفات؛

- شهد التزويد بالخدمة على مدار الساعة تطورا ملحوظا، حيث ارتفع إلى أكثر من الضعف في 2014 مقارنة ببداية العقد؛
 - نسبة المياه المفوترة إلى المياه الموزعة خلال فترة العقد هي نسب صغيرة لم تتجاوز 39% مما يعني أن كمية كبيرة جدا من المياه هي عبارة عن فواقد إما في شكل تسريبات أو أيضا لا تغير قانونية أو حتى نتيجة لعدم صحة العدادات والتقدير الجزافي؛
 - شهد رقم الأعمال ارتفاعا ملحوظا خلال فترة العقد من 1000000 دج بداية العقد إلى 2000000 دج سنة 2014 .
- وأفادت كذلك أن شركة المياه والتطهير لقسنطينة قد سجلت منذ مطلع سنة 2019 أكثر من 2000 زبون جديد، مشيرة بخصوص تزويد القطب الحضري ماسينيسا بمياه الشرب، إلى أنه سيتم تحسين تموين قاطنيه بهذه المادية الحيوية بعد استلام مشروع بناء خزان بسعة 1500 متر مكعب حيث تقدمت أشغال إنجاز به 50%.
- وتتوفر شركة المياه والتطهير لقسنطينة حاليا على 24 وكالة تجارية متوفرة عبر 12 بلدية بقسنطينة تسجل ما مجموعه 230 ألف زبون، حسب أفاد به مسؤولوها. (السلام، 2019)
- 2.4. شراكة شركة المياه والتطهير "سيور" بوهران مع شركة "أغبار" الإسبانية
- سيور شركة تابعة لقطاع الموارد المائية في الجزائر، أنشأت في 01 أفريل 2008، دخلت هذه الأخيرة حيز الخدمة بالوسائل البشرية والمادية للمركز الوطني للتصفية والتطهير بوهران والجزائرية للمياه من أجل ضمان السير العمومي لمصلحة المياه حتى تضم شركة سيور فريق عمل من 2400 عامل مقسم على 26 بلدية تابعة لولاية وهران، ولتحسين إدارة هذه المصلحة استعانت الجزائر بخبراء أجانب من الشركة الإسبانية Agbar، (لعبيدي، 2018، صفحة 144) التي تأسست سنة 1867، والتي يتواجد مقرها بمدينة برشلونة، ونظرا للخبرة التي تملكها في مجال تسيير المياه، فهي تحتل المرتبة الأولى في السوق الإسبانية، لهذا تقوم بإبرام عقود الشراكة مع العديد من الدول. (لكحل، 2014-2015، صفحة 133)
- ونظرا لعجز القطاع العام في تسيير المياه وتوفير الخدمات ذات جودة عالية وجد نفسه في حتمية الشراكة مع القطاع الخاص قصد الاستفادة من خبرات هذا الأخير من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، هدف هذه الشراكة إلى:
- ضمان استمرارية التزويد بالماء الشروب في غضون 24 ساعة مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الكمي والنوعي.
 - جمع وتصفية وإعادة استعمال المياه القذرة.
 - محاولة بلوغ المستوى العالي لتقديم الخدمات المتعلقة بالمياه والتطهير وتكوين موارد بشرية مؤهلة. (عطار، 2014-2015، صفحة 149-150)
- تندرج الشراكة التي قامت به شركة "سيور" مع الشركة الإسبانية "أغبار" ضمن عقود الإدارة، حيث من حث الحكومة الجزائرية حق المشاركة للشريك الخاص في تحسين إدارة الخدمة العمومية في مجال تسيير المياه والتطهير ومدة هذا العقد 05 سنوات ونصف.
- حيث أن عقد الشراكة بين شركة «SEOR» وشركة «AGBAR» يتضمن مرحلتين:

- المرحلة الأولى مدتها ستة أشهر: وهي خاصة باكتساب المعارف وتحقيق التعرف على جميع نشاطات الفروع.
 - المرحلة الثانية مدتها خمسة سنوات: يتم فيها تحقيق خطة العمل التي تموضعها في ستة أشهر.
- ومنه فقد كانت أهداف الشركة سيور من خلال التعاقد في الإصدار الأول كالتالي:
1. توفير خدمة الماء الصالح للشرب لمدة 24 سا.
 2. تسيير مصلحة التطهير.
 3. إدارة العملاء "الزبائن" من أجل رفع المردود التقني والتكنولوجي.
 4. تحديث التسيير الاقتصادي والمالي.
 5. تحقيق مخططات الأمن والتواصل.
 6. تكوين جميع المستخدمين.
- وقد وضعت الشركة SEOR خطة متوسطة الأجل تمتد من 2009 إلى 2013، حيث يجب وضعها، حتى يتم عقد الإدارة "SEOR-AGBAR" والتي تتوجه بثلاثة توجهات إستراتيجية رئيسية هي:
1. توفر الماء على مدى 24 سا / 24
 2. الصرف الصحي "التطهير"
 3. التدريب ونقل الخبرات، بالإضافة إلى مخطط 2009 إلى 2013 فإنه لابد على الشركة أن توفر هياكل ووسائل من أجل "SEOR" تحقيق الأهداف المسطرة عند إنشائها.
- (بنعومر، 2013-2014، صفحة 173)
- وحققت الشراكة بين شركة سيور وشركة أغبار العديد من النتائج والإنجازات نوجزها فيمايلي: (قنادزة، 2017، صفحة 601-602)
- توسيع نطاق التغطية لتشمل مناطق معزولة متمثلة في حاسي بونيف، سيدي بنيقى، قديل، كريستل، حيث ساهم مشروع MAO ومحطة تحلية مياه البحرين يفي الرفع من حجم المياه الكلي المخصص للولاية بـ 300000 م³ / 3 يوم، ويتمثل مشروع MAO في خط لتحويل المياه من سد كراة (واد شلف) مروراً بولاية مستغانم فمدينة أرزيو وصولاً إلى وهران حيث ساهم هذا المشروع في زيادة حجم المياه بالولاية مما سيرفع الضغط عن الآبار التي عرف مستواها تراجعاً كبيراً نتيجة الاستغلال المكثف؛
 - تمكنت شركة سيور خلال الفترة 2012 – 2008 من رفع عدد الزبائن بحوالي 18.75 % وذلك من خلال الإدارة العلمية والحديثة للمتعامل أغبار للمشاريع الكبيرة التي استفاد منها الولاية؛
 - من خلال الشراكة تم تحسين خدمات المياه من حيث استمرارية الخدمة على مدار 24 ساعة على 24 ساعة في وهران فخلال سنة 2014 وصلت وتيرة التوزيع يوميا إلى 99.7% ووصل عدد السكان إلى 1214955 :

- ضمان احترام معايير المياه الصالحة للشرب التي تراعي شرط السلامة العامة من خلال تحليل المياه للكشف عن أي عامل قد يؤثر سلبا على نوعية المياه من مواد ملوثة وبكتيريا وحتى الأمراض المتنقلة بالمياه، والقيام باختبارات دورية خاصة تلك المتعلقة بالرائحة، الطعم ولون المياه، ولهذا الغرض تم إنجاز مخابر لتحليل مياه الشرب تغطي كامل تراب الولاية (وهران مدينة جديدة، ايسطو، مرسى الحجاج، بوتليليس)، تقدم تقارير عن نوعية المياه، وعليه يقام على مستوى مخابر شركة سيور ما يقارب 4000 تحليل للمياه الموجهة للاستهلاك و 73000 تحليل آخر يقام داخل المنشآت وشبكات التوزيع؛
- تحسين وتحديث خدمة الزبائن، بانتهاج سياسة اتصال فعالة مع الزبائن وذلك من خلال توفير وسائل الراحة وتوفير خلايا للاستماع وقنوات جديدة لنقل انشغالات واستفسارات المواطنين على مستوى 17 وكالة تابعة للشركة على مستوى كامل تراب ولاية وهران.
- تم الحد من التسرب وإعادة تأهيل شبكة التوزيع، فلهذا الصدد تم انتقاء 5 مواقع في المقام الأول لاستبدال الأنابيب وعدادات المياه التالفة، بالاستعانة بتقنيات وتكنولوجيات حديثة لاكتشاف أماكن التسرب وتصليحها، وبالفعل قامت شركة سيور بتجديد وصيانة 756 كمن شبكة التوزيع (41% من الشبكة)، بحيث تمت معالجة 66987 تسرب للمياه منذ انطلاق العملية، حيث تقوم سيور بمعدل 46 تدخل يوميا، ويتم اكتشاف ما يقارب 2000 تسرب كل شهر، هذا ما ساهم في زيادة حجم المياه المفوترة ب 33%.
- فيما يخص تطهير مياه الصرف الصحي ومياه الأمطار قامت سيور بضمان ذلك بعد المعالجة في محطات التصفية STEP ورمي المخلفات غير القابلة للتدوير، حيث أن هذه الأخيرة تجميعها وتصريفها نحو خارج المدينة بفضل شبكة من أنابيب المجاري، بدل إلقيها مباشرة في مياه البحر وما ينتج عنها من أضرار؛
- يتم توزيع مياه الشرب على مستوى ولاية وهران بالاعتماد على نظام التحكم عن بعد وهو تقنية حديثة لتسيير خدمات المياه من خلال ضبط ومراقبة عملية التوزيع، فنظام التحكم عن بعد يربط أكثر من 155 محطة هيدروليكية (أحواض، محطات تحلية ومعالجة، آبار، ينابيع) ب 200 نقطة مراقبة (نقاط قياس الضغط ومستوى التدفق على مستوى كامل تراب الولاية) الذي يسمح بمراقبة شبكات التوزيع والتدخل السريع في حالة وجود خلل ما.

3.4. تجربة سيال SEAAL

بتاريخ 28 نوفمبر 2005 تم توقيع اتفاقية (عقد إدارة) لمدة خمسة سنوات بين الحكومة الجزائرية والشركة الفرنسية سوز (Suez) قيمته 120 (مليون أورو)، وينص العقد على أن تتكفل شركة سوز (Suez) بإدارة وتشغيل وصيانة جميع مرافق المياه والصرف الصحي في الجزائر العاصمة من أجل توفير الماء الشرب لسكان المدينة 24 ساعة على 24 ساعة والقضاء

النهائي على التسريبات، كما ينص العقد على تكوين الإطارات الجزائرية لتسيير عملية توزيع المياه بعد انتهاء عقد الشركة الفرنسية. (فراح، 2010، صفحة 306)

تسير شركة سيال الجزائر، على حدود كل من ولايتي الجزائر العاصمة وتيبازة أكثر من 4500 كم من شبكة الصرف الصحي التي تسمح بنقل المياه إلى 7 محطات معالجة مياه الصرف الصحي، و 52 مركز للرفع في الجزائر العاصمة و 8 مراكز في تيبازة (مع 15 مركز رفع إضافي في طور الربط بتيبازة)، التي يتمثل دورها الرئيسي في ضخ المياه تدريجيا وفق التنوع الطبوغرافي للمسطحات إلى نقاط المعالجة للاستغلال 24 ساعة على 24 ساعة. وتمرمياه المجاري عبر عدة محطات رفع متتالية قبل انضمامها إلى محطة معالجة مياه الصرف الصحي. وقد تم تجهيز الشبكة في نقاط معينة مع منافذ تسمى منافذ الكوارث لتأمين الشبكة ضد الحمل الزائد، وخاصة في الأمطار الغزيرة. (لعبيدي، 2018، صفحة 142)

وتتمثل أهداف عقد الشراكة بين سيال وسوزيفيميلي: (قنادزة م.، 2017، صفحة 597)

- القضاء النهائي على المشاكل التي تعاني منها خدمات المياه والصرف الصحي وذلك بوضع نظام نوعي في العاصمة يسمح بتوزيع مياه الشرب 24 ساعة / 24 ساعة؛
- الاستثمار بفعالية وبشكل مستديم والتقليل من الحاجة إلى إعانات الاستغلال؛
- جعل الخدمة العامة للجزائر العاصمة تستفيد من خبرة وأداء الشريك الخاص؛
- الاستفادة من تجربة شراكة قابلة للتطبيق في ولايات أخرى.

5. الخلاصة

تبين لنا من خلال هذا البحث أن عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص تلعب دورا مهما في إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك من خلال توفير رؤوس الأموال الأجنبية وتوفير خدمات البنية التحتية ومناصب الشغل وتعمل على تحويل التكنولوجيا والدخول في المنافسة الدولية.

ولاشك أن من أسباب لجوء الجزائر إلى الشراكة مع مؤسسات أجنبية في مجال تسيير الخدمة العامة للمياه وخاصة على مستوى تسيير توزيع المياه بالمدن الكبرى الجزائرية هو لنقص الذي تعرفه الجزائر في إطارات تسيير المياه والحاجة إلى رفع الكفاءة الإدارية لقطاع المياه.

ولقد هدفت الجزائر من خلال الشراكة التي قامت بها مع القطاع الخاص في مجال إدارة المياه إلى زيادة وتعبئة الموارد المائية وذلك لضمان تغطية الاحتياجات من الموارد المائية، إلا أن النتائج التي حققها تبقى متفاوتة بين النجاح والفشل خاصة في ظل عملية تقييم الأداء لعدة اعتبارات أهمها خصوصية الأداء في قطاع المياه الذي يتميز بالتداخل في أبعاده

التوصيات:

- منح امتيازات وحوافز من شأنها أن تعزز من الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- وضع إطار قانوني واحد ينظم الشراكة بين القطاع العام والخاص ويحدد دور كل قطاع ويضمن حماية كل طرف.

- يلعب الاستقرار السياسي والأمني دورا هاما في تفعيل الشراكة بين القطاع العام والخاص، لأن القطاع الخاص خاصة الأجنبي لن يخاطر بنقل خبرته ورأسماله لدولة تتسم بعدم استقرار الأوضاع السياسية والأمنية. فكلما كانت الأوضاع السياسية والأمنية مستقرة كلما ارتفعت نسبة الشراكة.
- التشاور بين القطاع العام والخاص : حيث يقوم القطاع العام بعرض مختلف السياسات والبرامج الاقتصادية والتشريعات والأحكام القانونية التي يقوم به القطاع الخاص من أجل معرفة وجهة نظره، فهذا التشاور من شأنه الوصول لبناء بيئة نشاط ملائمة ومحفزة تنعكس إيجابا على مكانة ودور القطاع الخاص.
- تأهيل الكوادر البشرية في مجال الصرف الصحي بإخضاعهم للتدريب والتكوين في هذا المجال.

6. قائمة المراجع

- Lindsay, C. (2000). Employment Through Partnerships: The Case of the New Deal for young people. *The 6th International Conference Of Public and Private Sector Partnerships: The Enabling Mix*, (pp. 375-365).
- Nation, U. (1998). Public-Private Partnership: A new Concept for Infrastructure Development. *Economic Commission for Europe. New York*, 3.
- OCDE. (2015). Les partenariats public-privé en Tunisie. *volume I – introductif*, 12.
- أخرون، أكتوبي. (2007). الاستثمار العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص. *صندوق النقد الدولي، قضايا اقتصادية*، 40 ، 2-28.
- الأمين لكحل. (2014-2015). الشراكة بين القطاع العام والخاص في الجزائر - دراسة حالة شركة المياه والتطهير SEOR. رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان ، 133.
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت. (2014). شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي. *سلسلة دورية تعن بقضايا التنمية في الدول العربية*، العدد 117 ، 08.
- أمال مرزوق خولة مناصرية. (2018). دور عقود البناء التشغيل والتحويل - bot في تمويل مشاريع البنية التحتية مع الإشارة للتجار ببعض الدول. *الملتقى الدولي الثاني حول "البداية التمويلية للنفاق الحكومي بين الاقتصاد الوضعي والاقتصاد الإسلامي" (الصفحات 6-7)*. الجزائر: جامعة قالمية.
- بلغنو سمية. (2018). دور الشراكة العمومية الخاصة في استثمارات البنية التحتية في ترقية مناخ الاستثمار في الجزائر. *مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 02* ، 50.
- دراجي السعيد. (2014). عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص آلية فعالة لتمويل التنمية المحلية. *مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 41* ، 309-322.

- رزق عادل. (2009). إستراتيجية الشراكة بين القطاعين العام والخاص أسلوب من أساليب الإدارة الاقتصادية الرشيدة لمواجهة الأزمة المالية العالمية. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 17، العدد 2* ، 55-62.
- رشيد فراح. (2010). سياسة إدارة الموارد المائية في الجزائر ومدى تطبيق الخصخصة في قطاع المياه في المناطق الحضرية. *أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3* ، 306.
- سنوسي بنعومر. (2013-2014). فعالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر - تقييم تجربة الشراكة قطاع عام- خاص. *أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان* ، 173.
- سهام عليوط وخالد بوجعدار. (2017). الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتسيير الخدمة العمومية للمياه-دراسة تقييمية لتجربة ولاية قسنطينة. *مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 1، العدد 4* ، 34-38.
- شيخ بلال، زواتنية عبد القادر، (05 و 06 نوفمبر 2017). الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنى التحتية على ضوء التجارب الناجحة لكل من كندا وفرنسا. *الملتقى الدولي الثاني عشر حول استراتيجيات تمويل الاستثمار في البنى التحتية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة* (صفحة 6). الجزائر: جامعة شلف.
- صلاح محمد، عبد الكريم البشير. (2015). أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية- تجارب دولية وعربية مختارة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية* . 17 ، 174-202.
- عبد الرحمن تومي. (2011). *الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والآفاق*. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- عبد القادر ورسمه غالب. (2008). *عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- شراكة بين القطاعين العام والخاص ومتطلبات التنمية: الإمكانيات والتحديات الحالية المصرية في ضوء التجارب / لدولية (2013). مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي. (2012). *الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص- لإطار النظري والتطبيق العملي*. الاردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد متولي، دكروري محمد. (ب.س). *دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية*. مصر: وزارة المالية، مكتب الوزير الادارة المالية للبحوث المالية ادارة بحوث التمويل.
- محمد مصطفى محمد الخياط وماجد كرم الدين محمود. (اكتوبر 2008). *سياسات الطاقة المتجددة اقليميا وعالميا*.
- محمد يعقوب وجميلة قنادزة. (2017). *تقييم الشراكة طاععام خاص في الجزائر دراسة حالة قطاع المياه. المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 09، الجزء 2* ، 601-602.
- محمد يعقوب، جميلة قنادزة. (2017). *تقييم الشراكة مطاعم خاص في الجزائر دراسة حالة قطاع المياه. المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 9، الجزء 2* ، 597.

محمدصالح. (2015). دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في رفع عوائد الاستثمار في البنى التحتية للاقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل-الملكية حالة بعض اقتصاديات الدول العربية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة شلف ، 50.

مراد لعبيدي. (2018). دور القطاع الخاص في دعم الخدمة العمومية للصرف الصحي والتطهير- دراسة حالة الجزائر. مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص ، 144.

مراد لعبيدي. (2018). دور القطاع الخاص في دعم الخدمات العمومية للصرف الصحي والتطهير- دراسة حالة الجزائر. مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص ، 142.

موقع جريدة السلام. (2019). <http://essalamonline.com>.

نادية عطار. (2014-2015). التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام-التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه. رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 149-150.