

مطبوعة جامعية:

# دروس في مادة المقاولاتية

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر "تسيير إستراتيجي"

من إعداد:

د/ بن حمودة يوسف

أستاذ محاضر قسم "أ"

العام الجامعي: 2022/2021

## المقاولاتية (ريادة الأعمال)

تحتوي هذه المطبوعة الجامعية على مجموعة من المحاضرات تشمل مختلف الجوانب المتعلقة بمجال المقاولاتية وريادة الأعمال وبالأخص التطبيقية منها بحيث خصص جزء منها لشرح مختلف مراحل إنشاء مؤسسة حسب التنظيمات المعمول بها في الجزائر. كما عالجت المطبوعة الآفاق الجديدة للمقاولاتية ضمن ما يسمى "المقاولاتية المجتمعية" بما يتضمنه من مفاهيم ومقاربات جديدة تتعلق أساسا بالإقتصاد التكافلي.

د/ بن حمودة يوسف

العام الجامعي: 2022/2021



مطبوعة جامعية:

# دروس في مادة المقاولاتية

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر "تسيير إستراتيجي"

من إعداد:

د/ بن حمودة يوسف

أستاذ محاضر قسم "أ"

العام الجامعي: 2022/2021

## المقاولاتية (ريادة الأعمال)

تحتوي هذه المطبوعة الجامعية على مجموعة من المحاضرات تشمل مختلف الجوانب المتعلقة بمجال المقاولاتية وريادة الأعمال وبالأخص التطبيقية منها بحيث خصص جزء منها لشرح مختلف مراحل إنشاء مؤسسة حسب التنظيمات المعمول بها في الجزائر. كما عالجت المطبوعة الآفاق الجديدة للمقاولاتية ضمن ما يسمى بالمقاولاتية المجتمعية بما يتضمنه من مفاهيم ومقاربات جديدة تتعلق أساسا بالإقتصاد التكافلي

د/ بن حمودة يوسف

العام الجامعي: 2022/2021

# دروس في مادة المقاولاتية

د/ بن حمودة يوسف

المتعلقة بهذا الجانب وأصبحنا نتكلم عن الطالب المقاول أو الحامل للمشروع. في هذا السياق جاء إدراج مادة المقاولاتية في برنامج التكوين لطلبة الماستر في علوم التسيير تخصص "التسيير الاستراتيجي" حيث سيتلقى طلبة هذا التخصص إضافة إلى ما هو مقدم في بقية المواد

تكويننا	متخصصا
يعنى	بمفهوم
المقاولاتية من شأنه	
تمكن	الطالب
بالإلمام	بمختلف
جوانب	خلق

المؤسسة بدءا بالمفاهيم العامة حول المقاول وسماته مروراً بكيفية وضع مخططات الأعمال ونماذج الأعمال وطرق التمويل وصولاً إلى مختلف الإجراءات المتبعة لإنشاء مؤسسة حسب التنظيمات والقوانين الجزائرية إضافة إلى إبراز مختلف آليات الدعم والمراقبة التي وضعتها السلطات العليا للبلاد تحت تصرف حاملي المشاريع وبالأخص منهم الطلبة الجامعيون.

يعتبر تدريس مادة المقاولاتية أو ريادة الأعمال من بين المتطلبات الأساسية للمادة العلمية المقدمة للطلبة في وقتنا الحاضر وتستمد أهميتها انطلاقاً من بروز الدور الجيد للمؤسسات الجامعة أو كما يطلق عليه الدور الثالث للجامعة. حيث أنه خلافاً لما كان سائداً إلى

وقت قريب كون	الجامعة تتحلى
بدورين	أساسيين:
التدريس والبحث	العلمي، أضيف

دور جديد للمؤسسة الجامعية ألا وهو الخدمة المجتمعية. أصبح لزاماً على الجامعة أن تقدم خدمات للمجتمع الذي تنتمي إليه في إطار ما سمي المسؤولية الاجتماعية حيث أن النظرة الجديدة للجامعة تفرض عليها أن تكون محركاً للاقتصاد ومهداً لبراءات الاختراع والمؤسسات.

في هذا الإطار تم إدراج برامج خاصة بريادة الأعمال وكيفية إنشاء المؤسسات من شأنها تزويد الطلبة بمختلف المعارف التقنية والتطبيقية

المستوى: السنة الأولى ماستر

التخصص: تسيير استراتيجي

العام الجامعي: 2022/2021

المادة: المقاولاتية

السداسي: الأول

وحدة التعليم: وحدة أساسية

الحجم الساعي الأسبوعي:

ساعة ونصف دروس

ساعة ونصف أعمال موجهة

الرصيد:

المعامل:

الأستاذ المكلف بالمادة:

د/ بن حمودة يوسف

الأهداف:

في نهاية السداسي سيكون الطالب قادراً على:

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بريادة الأعمال.
- التفرقة بين أنواع المقاولاتية وخصائص كل منها.
- وضع مخطط الأعمال (Business plan).
- وضع نموذج الأعمال.
- الإلمام بمختلف إجراءات وحيثيات خلق مؤسسة حسب التشريعات والقوانين الجزائرية.
- تحديد مختلف آليات المرافقة الموجودة.

المعارف الأولية المطلوبة:

- مبادئ الاقتصاد الجزئي.
- مالية المؤسسة.
- الإدارة الاستراتيجية والقيادة.

طريقة التقييم:

- المراقبة المستمرة من خلال تقديم أعمال
- إمتحان نهائي كتابي.

## محتوى المادة:

1. المحاضرة رقم (01): الماقل، محرك الديناميكية الاقتصادية
2. المحاضرة رقم (02): المقاولاتية، مفاهيم عامة (الروح المقاولاتية داخل المؤسسات والهيئات، مفهوم الماقل)
3. المحاضرة رقم (03): المقاولاتية، مفاهيم عامة (تصنيفات الماقل، اختلاف الحالات المقاولاتية)
4. المحاضرة رقم (04): مراحل إنشاء مؤسسة
5. المحاضرة رقم (05): مخطط الأعمال، مفاهيم عامة
6. المحاضرة رقم (06): نقل أو إعادة بعث مؤسسة أو نشاط
7. المحاضرة رقم (07): اختيار الشكل القانوني للمؤسسة والإجراءات القانونية والإدارية الواجب اتباعها عند إنشاء المؤسسة
8. المحاضرة رقم (08): المقاولاتية الجماعية
9. المحاضرة رقم (09): الاقتصاد التكافلي... مفاهيم عامة
10. المحاضرة رقم (10): التعاونيات
11. المحاضرة رقم (11): التعااضديات والمؤسسات التعااضدية
12. محاضرة رقم (12): الجمعيات

## المراجع:

- ALAIN FAYOLLE, « ENTREPRENEURIAT : APPRENDRE À ENTREPRENDRE », 2<sup>ÈME</sup> ÉDITION, DUNOD, PARIS, 2012.
- CATHERINE LEGER-JARNIOU ET GEORGES KALOUSIS, « LA BOITE À OUTILS DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE », DUNOD, PARIS, 2016.
- R.PAPIN, « LA CRÉATION D'ENTREPRISE », DUNOD, PARIS, 2011.
- OUKIL M-SAID, « ENTREPRENEURIAT : APPROCHE GLOBALE ET PRATIQUE », OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES.
- AHLEM ZELLAL, « COURS D'ENTREPRENEURIAT », OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES.
- J. SHAFFER, « HISTORICAL DICTIONARY OF THE COOPERATE MOVEMENT », SCARE CROW PRESS, 1999
- ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE, « DÉCLARATION SUR L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE », MANCHESTER, 1995

POORTER, « **IDENTITÉ COOPÉRATIVE ET ÉVOLUTIONS** », REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, VOL 71, No 3, 2013

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, RECOMMANDATION No 193 SUR LA PROMOTION DES COOPÉRATIVES, 2002.

HENRY, « **GUIDE DE LÉGISLATION COOPÉRATIVE** », 3ÈME ÉDITION, BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 2012

H. –H. MUNKNER ET C. VERNAZ, « **GLOSSAIRE COOPÉRATIF ANNOTÉ** », MARBURG, 2005.

DE J.-F. DRAPERI, « **COMPRENDRE L'ÉCONOMIE SOCIALE, FONDEMENTS ET ENJEUX** », 2ÈME ÉDITION, DUNOD, 2014

PATRICIA TOUCAS-TRUYEN, OLIVIER BONED, « **CHAPITRE 2. MUTUALITÉ ET ENTREPRISES MUTUALISTES** », IN ROBERT HOLCMAN, « **ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE** », DUNOD, 2015.

J.-L. LAVILLE, « **L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE, UNE PERSPECTIVE INTERNATIONALE** », HACHETTE LITTÉRATURES, COLL.PLURIEL, PARIS, 2007.

JEANTET T, « **ÉCONOMIE SOCIALE. LA SOLIDARITÉ AU DÉFI DE L'EFFICACITÉ** », LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, COLL. LES ÉTUDES, PARIS, 2009.

NOHAPÉTIAN N, « **ÉCONOMIE SOLIDAIRE. ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES** », HORS-SÉRIE PRATIQUE 22, 2006.

FOUREL C, « **LA NOUVELLE ÉCONOMIE SOCIALE : EFFICACITÉ, SOLIDARITÉ, DÉMOCRATIE** », SYROS, PARIS, 2001.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
10	<b>الجزء الأول:</b> المقاولاتية وريادة الأعمال ... الأساسيات
11	<b>المحاضرة رقم (01):</b> المقاول، محرك الديناميكية الاقتصادية
12	1. انشاء المؤسسات وتجديد النسيج الاقتصادي
13	2. الابتكار
14	3. خلق مناصب العمل
15	<b>المحاضرة رقم (02):</b> المقاولاتية، مفاهيم عامة - الروح المقاولاتية داخل المؤسسات والهيئات - مفهوم المقاول
16	1. روح المقاولاتية داخل المؤسسات والهيئات
17	2. مفهوم المقاول
20	<b>المحاضرة رقم (03):</b> المقاولاتية، مفاهيم عامة - تصنيفات المقاول - اختلاف الحالات المقاولاتية
21	1. تصنيفات المقاول
22	2. اختلاف الحالات المقاولاتية
23	<b>المحاضرة رقم (04):</b> مراحل إنشاء مؤسسة
24	1. تقييم الفرصة
25	2. تصميم وصياغة مشروع الإنشاء
25	3. التركيب القانوني وتمويل المشروع
26	4. انطلاق الأنشطة
29	<b>المحاضرة رقم (05):</b> مخطط الأعمال، مفاهيم عامة
30	1. مراحل وضع مخطط الأعمال
30	2. شكل ومحتوى مخطط الأعمال

30	3. أهداف مخطط الأعمال
33	<b>المحاضرة رقم (06):</b> نقل أو إعادة بعث مؤسسة أو نشاط
34	1. حالات شراء مؤسسة
34	2. مراحل عملية شراء مؤسسة
37	<b>المحاضرة رقم (07):</b> اختيار الشكل القانوني للمؤسسة والإجراءات القانونية والإدارية الواجب اتباعها عند إنشاء المؤسسة
39	1. الأشكال القانونية للمؤسسات في الجزائر
42	2. الإجراءات القانونية والإدارية الواجب اتباعها عند إنشاء المؤسسة:
50	<b>المحاضرة رقم (08):</b> المقاولاتية الجماعية
51	1. مفهوم الفرقة المقاولاتية
51	2. فوائد الإنشاء الجماعي للمؤسسة
52	3. منطق الشراكة بين أعضاء الفرقة المقاولاتية (logiques d'association)
52	4. مفهوم القيادة في الفرقة المقاولاتية
53	5. عوامل نجاح المقاولاتية الجماعية
54	<b>الجزء الثاني:</b> المقاولاتية المجتمعية
55	<b>المحاضرة رقم (09):</b> الاقتصاد التكافلي... مفاهيم عامة
56	1. الاقتصاد الاجتماعي (économie sociale)
56	2. الاقتصاد التكافلي (économie solidaire)
57	3. المؤسسة الاجتماعية (Social business)
57	4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (la responsabilité sociale des entreprises)
58	<b>المحاضرة رقم (10):</b> التعاونيات
59	1. نشأة مفهوم التعاونيات
60	2. التحالف التعاوني الدولي (Alliance Coopérative Internationale ACI)
60	3. المبادئ التعاونية السبعة
62	4. أنواع واختلاف التعاونيات



64	5. اعتماد لنشاط تعاونية فلاحية أو اتحاد تعاونيات فلاحية في الجزائر
68	<b>المحاضرة رقم (11):</b> التعااضديات والمؤسسات التعااضدية
69	1. المبادئ التعااضدية (les principes mutualistes)
70	2. تنظيم التعااضديات الاجتماعية في الجزائر:
75	<b>محاضرة رقم (12):</b> الجمعيات
77	1. ما هو مفهوم الجمعية؟
77	2. ما هو مفهوم الجمعية؟
79	3. كيف يتم إنشاء جمعية؟
82	4. كيف يتم تسيير الجمعية؟
82	5. التعليق والحل
82	6. الجمعيات الأجنبية
84	7. القانون الأساسي النموذجي للجمعيات

الجزء الأول:

المقاولة وريادة

الأعمال ... الأساسيات

Cours (01) : L'entrepreneur, moteur de la dynamique économique

مخطط المحاضرة:

مقدمة

- ✓ دوافع الماقلاتية
- ✓ إدراج منهج الماقلاتية
- ✓ الماقل والنظام الاقتصادي (Octave G linier 1978)

3. انشاء المؤسسات وتجديد النسيج الاقتصادي

- ✓ إنشاء إعادة الإنتاج (Création reproduction)
- ✓ إنشاء التقليد (Création imitation ex : la franchise)
- ✓ إنشاء الإبداع/الابتكار (Création innovation)

4. الابتكار:

- ✓ مفهوم التدمير الخلاق (la destruction créatrice) لشيومبتر
- ✓ مرتكزات الابتكار (الغير متوقع، التناقض بين الواقع والمأمول، التغيرات الديمغرافية، المعارف العلمية)
- ✓ أمثلة

5. خلق مناصب العمل

إن التسارع المستمر للتحويلات وبالخصوص منها التكنولوجية، تطور التوازنات الاجتماعية، هشاشة الوظائف بالراتب في المؤسسات الكبرى، الرغبة في الحصول على عمل يتوافق مع قيم الشخص، الطموح في الاستقلالية كلها قوى تدفع عد كبير من الرجال والنساء لإنشاء مؤسسات خاصة تكون بمثابة بديل للوظائف المأجورة. في هذا السياق فإن معظم الجامعات ومدارس التجارة أدرجت ضمن مناهجها التعليمية دروسا تعالج السلوك المقاولاتي بمختلف جوانبه: خلق وإنشاء المؤسسة، تطوير المؤسسات الفتية، المقاولاتية الاجتماعية، استرجاع مؤسسة، المقاولاتية التنظيمية وغيرها.

ومن ناحية أخرى فإن المقاول يلعب دورا مهما في تطور النظام الاقتصادي فهو في معظم الأحيان من يقف وراء الابتكارات، ينشئ مؤسسات ويوفر مناصب عمل ويساهم في تجديد وإعادة هيكلة النسيج الاقتصادي. المقاول هو المبتكر الذي يأتي بالتدمير الخلاق (la destruction créatrice). (SCHUMPETER, 1935) كل هذا سلط عليه الضوء في نهاية السبعينات من القرن الماضي من طرف أوكتاف جيليني (Octave Gélénier 1978) الذي ركز على مساهمات المقاولاتية في الاقتصاد بحيث يقول: "إن الدول، المهن، المؤسسات التي تطبق المقاولاتية هي التي تبتكر وتتطور". إن احصائيات النمو الاقتصادي، المبادلات الدولية، براءات الاختراع والابتكارات في الثلاثين سنة الماضية كلها تؤكد هذا الاتجاه.

## 1. إنشاء المؤسسات وتجديد النسيج الاقتصادي:

يمكن تعريف انشاء مؤسسة على أنه: "ظهور وحدة قانونية مستغلة ليس لها سابق (سلف)، بمعنى أن انشاء المؤسسة بالضرورة لابد أن يصاحبه وضع وسائل انتاج جديدة". هذا التعريف يندرج ضمن ما يسمى الانشاء التام (création pure) إلا أنه في إطار المقاولاتية يضاف إلى ذلك إعادة بعث مؤسسة بعد فترة توقف (réactivation d'une entreprise) ويضاف كذلك الاستحواذ على مؤسسة (les reprises d'entreprise) الذي يخص شراء مؤسسة كانت تعاني من صعوبات. كل هذه العمليات من شأنها تجديد النسيج الاقتصادي للبلد وإعطائه الديناميكية اللازمة. وحسب درجة التغير الذي يحدثه انشاء المؤسسة في محيطها الاقتصادي يمكن تقسيم انشاء المؤسسة إلى عدة أنواع:

### 1.1 إنشاء إعادة الإنتاج (Création reproduction):

يتميز هذا النوع من انشاء المؤسسات بضعف كثافة التغير الذي يتم احداثه في المحيط الاقتصادي ويكون مستوى عدم التأكد منخفضا (Faible incertitude). إن انشاء إعادة الإنتاج هو عبارة عن القيام بما تم القيام به من قبل من طرف المقاول وبالتالي تكون التغيرات قليلة وعملية الانشاء سريعة حيث أن المنشئ المحتمل يمتلك كل المؤهلات والمعارف والعلاقات المهمة للقيام بمشروعه (مثلا انشاء فرع في مدينة أخرى لنفس الإنتاج، أو مهندس في مجال ما يخرج من منصبه لينشئ مؤسسة خاصة في نفس مجال نشاطه).

## 1.2. انشاء التقليد (Création imitation):

في هذه الحالة تكون كثافة التجديد بالنسبة للمحيط الاقتصادي ضعيفة ولكن التغير بالنسبة للفرد (المقاول) يكون كبيرا بحيث سيحاول منشي المؤسسة وضع وتطوير مؤسسة باستخدام تركيبة (formule) موضوعة مسبقا (وموضوعة بإحكام) إلا أنه لا يتوفر على الموارد والكفاءات المطلوبة وبالتالي عليه أن يتقدم بطريقة معتبرة وذلك حسب درجة تعقيد المهنة أو المجال وكذا المعارف المطلوب اكتسابها. مستوى عدم التأكد يعتمد على مدى سرعة قدرة المنشي على اكتساب المعارف، الكفاءات والموارد اللازمة لإنجاح المشروع وفي هذه الحالة لابد من إطلاق أنشطة المؤسسة بشكل تدريجي وذلك لتدنية تكاليف الأخطاء والانحرافات. الانشاء عن طريق الامتياز (la franchise) يعتبر فكرة جيدة في هذه الحالة.

ملاحظة: ما هو الامتياز (la franchise) ؟

هو شكل من أشكال التعاون (la collaboration) بين المؤسسات بحيث يركز صاحب الامتياز (le franchisé) على بعض الأنشطة كالإنتاج، التوزيع أو البيع في حين يقوم مقدم الامتياز (le franchiseur) بالإشهار والتسويق والتكوين. المثال الأكثر شهرة للامتياز هو مؤسسة ماك دونالدز (Mc Donald's) بحيث 75 % من مطاعمها عبارة عن امتياز (خواص يفتحون محلات وهي تكونهم وتعطيهم اسمها).

## 1.3. انشاء الإبداع (الابتكار):

في هذه الحالة كثافة التغير للمقاول ضعيفة ولكن التجديد كبير بالنسبة للمحيط الاقتصادي بمعنى أن منشي المؤسسة ينطلق في خلق مؤسسته انطلاقا من طريقة عمل أو منتج جديد يمتلك الكفاءة والمعرفة اللازمة له. خبرة ومسار المقاول تعطيه السبق في كونه الوحيد أو من القلائل الذين بإمكانهم اغتنام نوع معين من الفرص.

في هذه الحالة عدم التأكد يكمن من جهة في سرعة إقحام ابتكاره في محيطه (تقبل وتثمين المنتج/الخدمة الجديد من طرف الزبائن) ومن جهة أخرى المخاطر من الناحية التقنية والصناعية للمشروع. يلقي هذا النوع من الإنشاء تشجيعا كبيرا في الآونة الأخيرة كونه يمكن من نقل البحوث العلمية إلى أنشطة جديدة حلاقة للثروة ولمناصب الشغل.

## 2. الابتكار:

اقترن مفهوم المقاولانية بالابتكار منذ أن أثار الاقتصادي جوزف شيومبتر (Joseph Schumpeter) فكرة التدمير الخلاق (la destruction créative) والتي تميز الابتكار. إن الفكرة التي تحتويها هذه العبارة هي كون بزوغ مؤسسات جديدة مبتكرة تؤدي بالضرورة إلى زوال مؤسسات أخرى موجودة لا يصبح لإمكانها مجابهة والتكيف مع المنتجات والخدمات الجديدة. بالنسبة لشيومبتر فإن محرك عملية التدمير الخلاق هو إيجاد الفرص التي لا تراها المؤسسات الجديدة حاليا وتطوير مفاهيم وتكنولوجيات من شأنها إعطاء ميلاد أنشطة اقتصادية جديدة (مثلا المرور من baladeur إلى lecteur MP3).

وبالتالي تعتبر وظيفة الابتكار هامة جدا وتجعل من المقاول عاملا مهما للتطور الاقتصادي بحيث لابد على المقاولين أن يبحثوا عن مصادر الابتكار والتغيرات والمعلومات ذات الصلة بالفرص الخلاقة كما يفترض أن يكونوا (المقاولين) على دراية بكيفية وضع الابتكارات حيز التطبيق بما يكفل الرفع من احتمال النجاح. فالتغير هو معيار اعتيادي للمقاول يذهب إليه، يتعامل معه ويستغله كفرصة.

إن الاقتصاديين الذين يعتبرون الابتكار أهم وظيفة يمارسها المقاول يجمعون أن مرتكزات الابتكار هي:

✓ الغير متوقع (l'imprévu): النجاح، الفشل، الأحداث الغير منتظرة؛

✓ التناقض بين الواقع وما يجب أن يكون؛

✓ الاحتياجات الهيكلية المستديمة؛

✓ التغير الذي يمس هيكل الصناعة والسوق؛

✓ التغيرات الديمغرافية؛

✓ المعارف العلمية الجديدة.

والأمثلة على المؤسسات الجديدة المبتكرة كثيرة فنجد شركة آبل (Apple) مع صاحبها ستيف جوبز (Steve Jobs) في مجال الإعلام الآلي ونجد فورد (Ford) مع صاحبها أونري فورد (Henry Ford) الذي أدرج بنجاح مبادئ التنظيم العلمي للعمل لتاييلور في إنتاج السيارات (Principes de l'organisation scientifique). والأمثلة كثيرة عن المؤسسات المبتكرة : قوقل (Google)، فايسبوك (Facebook) وغيرها التي خلقت قطاعات جديدة (nouveaux secteurs) لم تكن موجودة من قبل.

### 3. خلق مناصب العمل:

في الدول الصناعية ومنذ السبعينات ظهر إنشاء المؤسسات كمورد لخلق مناصب الشغل والقضاء على البطالة بحيث تشير الأرقام إلى أن المقاولاتية هي عنصر أساسي وجوهري في خلق الثروة ومناصب العمل ويبقى الإشكال في تحديد مفهوم "منصب العمل"، هل هو منصب العمل المباشر أو غير المباشر؟ الذي تم خلقه أو تأمينه من الزوال؟ وظيفة لدوام كامل أو بدوام جزئي؟ مهما كان نوعه فإن المقاولاتية ساهمت في التخفيض من مشكل البطالة.

## المحاضرة رقم (02): المقاولاتية، مفاهيم عامة

- الروح المقاولاتية داخل المؤسسات والهيئات
- مفهوم المقاول

### Cours (02) : L'entrepreneuriat, cadre théorique

- L'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les institutions
- Concept de l'entrepreneur

## مخطط المحاضرة:

### مقدمة

#### 3. روح المقاولاتية داخل المؤسسات والهيئات

- ✓ تغيير التنظيم
- ✓ وضع الآليات
- ✓ تشجيع بعض الذهنيات

#### 4. مفهوم المقاول

- ✓ المقاول والخصائص البسيكولوجية الفريدة
- ✓ المقاول والابتكار
- ✓ المقاول والمناجمنت (التوجه الاستراتيجي، مدة رد الفعل تجاه فرصة، مراقبة الموارد، هيكل المؤسسة)
- ✓ المقاول والقيادة
- ✓ المقاول التنظيمي

## مقدمة:

لماذا، كيف وفي أي ظروف يكون لدى بعض الأشخاص استعداد لتطوير سلوك مقاولاتي بحيث يجسدونه على أرض الواقع في إطار وضعية ما؟ وفي المقابل كيف يمكن تفسير رفض بعض الأشخاص هذا النوع من السلوك بالرغم من توفرهم على جميع شروط النجاح؟

هذه الأسئلة تصب في صلب إشكالية المقاولاتية ولا تزال تشغل بال الكثير من الباحثين في المجال. لفترة طويلة سادت فكرة ربط السلوك المقاولاتي بخصائص بسلوكولوجية للشخص كميله للمخاطرة والمبادرة إلا أنه في وقتنا الحالي اتضح أن السلوك المقاولاتي معقد ويضم تنوع كبير في الوضعيات ولا يمكن تفسيره من خلال نماذج علاقات بسيطة.

في ذات السياق يشير كل من بيرد و سجودت (Bird et Schjoedt) أن: "الأفكار، الاستعدادات، التحفيزات، المعارف والذكاء الإنساني بدون تطبيق لا يمكنها خلق قيمة اقتصادية (قيمة مضافة)" (Schjoedt, 2009) وعليه لابد من الدخول في التطبيق والتجسيد ليتم خلق وتطوير المؤسسة.

### 1. روح المقاولاتية داخل المؤسسات والهيئات:

منذ ثمانينيات القرن الماضي بدأت المؤسسات والهيئات في البحث عن كفاءات تطوير، إيجاد والحفاظ على بعض الخصائص المقاولاتية كأخذ زمام المبادرة، المخاطرة، التوجه نحو الفرص والمرونة. وعلى هذا الأساس دخلت المؤسسات في مسارات تغيير وفي بعض الأحيان تحولات جد ثقيلة مستهلكة للطاقة والموارد. اليوم أصبحت المقاولاتية التنظيمية وسيلة لإبرامج تدنية التكاليف (Programmes de réduction de coût) التي تضم: تدنية عدد العمال، تغيير طرق الإدارة، الإدماج (fusion) والافتناء (acquisition) كما أصبحت وسيلة لمعالجة الصلابة التنظيمية (la rigidité organisationnelle) كما تساهم روح المقاولاتية في تنشيط الابداع والابتكار وتدويل نشاط المؤسسة لكن السؤال المطروح هو: كيف يتم تطوير الكفاءة المقاولاتية؟ توجد ثلاثة وسائل متكاملة: تغيير التنظيم، وضع مجموعة من الآليات، تشجيع بعض الذهنيات.

#### 1.1. تغيير التنظيم:

بدأت المؤسسات الكبرى بإعادة النظر في هيكلتها وتنظيمها بحيث لا يمكن الحصول على المرونة اللازمة دون اللجوء لهذا الإجراء حيث تم تخفيض عدد المستويات الهرمية (التنظيمية)، محاولة الهيكلة بطريقة مسطحة (Plat) وبأكثر مرونة، زيادة النفاذية للبيئة من خلال تغيير تنظيم العمل وتشجيع العمل بالشبكات.

بتعبير آخر تريد المؤسسات الكبرى أن تتخذ شكلا يشبه الهياكل الصغيرة لأنه بالنسبة لها ليس فقط الأصغر أجمل « Small is beautiful » وإنما الأصغر أقوى « Small is powerful ». الأصغر أجمل في جانبه الغير رسمي والودي (convivial) والأصغر أقوى لأن الحجم الأصغر يعطي أكثر فعالية.



## 2.1. وضع الآليات:

إن هذه الديناميكية تحتاج إلى وضع مجموعة من الآليات حيث أن المبادرة المقاولاتية قد تكون نتاج فعل فردي عفوي أين تكون الآلية فردية ومدمجة داخل التنظيم، كما قد تكون المبادرة نتاج لجهاز (dispositif) رسمي (خلية، منصة، تقسيم (division)).

## 3.1. تشجيع بعض الذهنيات:

تهتم المؤسسات بروح المقاولاتية من خلال نشر بعض الخصائص داخل المؤسسة كتشجيع التصور، التكيف، تقبل المخاطر. روح المقاولاتية تعكس توجه قوي نحو البحث عن الفرص والمبادرات الخلاقة للقيمة. ينتج عن هذه الاستعدادات والتغيرات الثقافية والتنظيمية مجموعة من الأفعال الملموسة تؤدي إلى الإبداع والابتكار وتطبيق ما تم التوصل إليه.

## 2. مفهوم المقاول:

حسب مختلف التيارات الفكرية تم تقديم المقاول على أنه مبتكر، منظم وقائد (Leader) أو شخص يتميز بخصائص بسلوكية فريدة من نوعها سيتم تناول كل رؤية بأكثر دقة.

## 1.2. المقاول والخصائص السلوكية الفريدة:

حسب هذا التيار فإن المقاول هو شخص يمتلك خصائص سلوكية فريدة (قيم، توجهات، متطلبات أو رغبات) تقوده نحو تحقيق أهداف. هذه الخصائص قد تكون قيم (أخلاقيات المهنة، المسؤولية، الإلتزام)، توجهات (المخاطرة، المبادرة، الاستقلالية، العصامية) أو متطلبات (الاستقلال، الإنجاز، التقدير).

كثيرة هي الأبحاث التي حاولت أن تبرهن أن المقاول يمتلك خصائص لا يمتلكها غيره (McClelland, 1961) (Brockhans, 1980) (Hirish & O'briens, 1981) وتوصلت إلى تسليط الضوء على العديد من الخصائص كمثلاً: التفاؤل، الطبيعة الغير نمطية، المرونة، المثابرة (persévérance)، السماح بالغموض وعدم التأكد، الثقة في النفس، المشاركة في المدى الطويل (l'implication)، المخاطرة المعقولة. بالرغم من أن هذا التيار تم الابتعاد عنه حالياً إلا أن الأبحاث في العلوم السلوكية لا تزال مستمرة لدراسة العلاقة بين شخصية المقاول وفعالية مؤسسته.

المشكل المطروح هو كون بالرغم من أن عينات المقاولين لمعتمد عليها أكدت أن المقاول يمتلك بعض هذه الخصائص ولكن غير المقاولين كذلك يمتلكونها وبالتالي هناك جوانب أخرى لا يمكن تفسيرها عن طريق هذا التيار الفكري.

## 2.2. المقاول والابتكار:

يعتقد بعض الباحثين أن الخاصية الأساسية في السلوك المقاوлатي هي الابتكار بحيث يعتبرون أن الوظيفة الوظيفية الأهم بالنسبة للمقاوول هي الابتكار وإدخال تركيبات منتجة جديدة للمحيط (SCHUMPETER، 1935) تشكل فرص جديدة (opportunités) وهنا تجدر الإشارة إلى أن الابتكار ليس بالضرورة أن يكون ابتكار تام (innovation de rupture) فقد ينحصر في تغييرات هامشية من شأنها إعطاء نوع من التنافسية.

### 3.2. المقاوول والمناجمنت:

المقاوولون هم منظمون للآليات ولخلق الثروة الاقتصادية، يتبعون الفرص ويعملون على تجسيدها اعتماداً على التقنيات اللازمة من تقنيات تسيير وإدارة. بحيث يعتبر بعض الباحثين المقاوول كمنسق للموارد (coordonateur de ressources) (Casson, 1982) وعلى هذا الأساس يعتبر تكوين المقاولين وتحضيرهم وتمكينهم من أدوات المناجمنت مرحلة هامة في خطوات المقاوالاتية (Bird, 1988). فعلى سبيل المثال خطوات وضع مخطط الأعمال (Business plan)، تقييم فرصة، كيفية الشراء (acquisition) كلها تشكل أدوات.

ويفرق كل من ستيفنسون وقامبرت (Stevenson et Gumpert) المسير عن المقاوول من خلال خمسة أبعاد:

- التوجه الاستراتيجي: يبحث المقاوول عن فرصة جديدة في حين يقتصر المسير على مراقبة الموارد (contrôle)؛
- مدة ردة الفعل تجاه فرصة: بالنسبة للمقاوول فإن المدة قصيرة جداً لأنه يميل نحو التطبيق. أما بالنسبة للمسير فإن المدة طويلة لأنه يميل نحو تدنية الخطر (le risque)؛
- مراقبة الموارد: يستخدم المقاوول الموارد بصفة مستمرة ومرنة، تلك الموارد التي في أغلب الأحيان لا يمتلكها في حين تكون الموارد موجودة تحت تصرف المسير وقد لا يحسن استخدامها؛
- هيكل المؤسسة: يعتمد المقاوول على هياكل أفقية مع شبكات غير رسمية كثيرة في حين يعتمد المسير على هياكل هرمية وأكثر بيروقراطية.

### 4.2. المقاوول والقيادة:

المقاوول قبل كل شيء هو قائد يحسن تنشيط الفرق (animer les équipes)، يتكيف مع طلباتهم ويقودهم نحو تحقيق الأهداف، حسب هذا التيار يساعد المقاوول متعاونيه على تطوير أنفسهم فهو أكثر من مسير، هو قائد.

### 5.2. المقاوول التنظيمي:

وفق هذا التيار يظهر المقاوول الداخلي (l'intrapreneur) وهو ذلك المقاوول الذي ينشط داخل منظمة موجودة ويعمل من أجلها بحيث وفي الوقت الذي أصبحت المؤسسات تعاني من نقص الابتكارات وعدم

القدرة على التجاوب مع عالم سريع التغيرات ظهرت الحاجة للمقاول التنظيمي الذي يقدم حلول لهذا الإشكال حيث تقوم السلوكات المفاوضية الفردية أو الجماعية (كالتوجه نحو الفرص، البحث عن الابتكار، أخذ زمام المبادرة، روح المسؤولية) بتطوير ابتكارات وخلق وتنويع أنشطة المؤسسة.

## المحاضرة رقم (03): المقاولاتية، مفاهيم عامة

- تصنيفات المقاول
- اختلاف الحالات المقاولاتية

### Cours (03) : L'entrepreneuriat, cadre théorique

- Les typologies de l'entrepreneur
- Diversité des situations entrepreneuriales

## مخطط المحاضرة:

### مقدمة

#### 1. تصنيفات المقاول

- ✓ التصنيف الأول (المقاول الحرفي، المقاول الباحث عن الفرص)
- ✓ التصنيف الثاني (المبتكر، المالك المتوجه نحو النمو، الرفض للنمو الباحث عن الفعالية، الحرفي)
- ✓ التصنيف الثالث (مقاول استدامة - استقلالية - نمو - PIC Pérennité-Indépendance- croissance)
- ✓ (مقاول نمو-حكم ذاتي-استدامة CAP Croissance-Autonomie-Pérennité)
- ✓ التصنيف الرابع (المقاول المبتكر، المقاول المنشئ، المقاول المطور)

#### 2. اختلاف الحالات المقاولاتية

- ✓ خلق مؤسسة (خلق مؤسسة من عدم، الإنشاء العرضي création essaimage، إنشاء الامتياز franchise إنشاء فرع filiale، إنشاء نشاط جديد nouvelle activité)
- ✓ شراء مؤسسة (ذات وضعية حسنة، تعاني من صعوبات)
- ✓ المقاولاتية التنظيمية

يهدف تصنيف أنواع المقاول إلى تحديد الخصائص والأبعاد التي تمكننا من فهم السلوكيات المقاولاتية والفعل المقاولاتي (l'acte d'entreprendre) والتصنيفات كثيرة سنحاول عرض أهمها وأكثرها شيوعا.

## 1. تصنيفات المقاول:

### 1.1. التصنيف الأول (المقاول الحرفي والمقاول الباحث عن الفرص) (l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste):

هذا التصنيف الذي ظهر سنة 1967 هو من أول التصنيفات بحيث يتم من خلاله تصنيف المقاول إلى نوعين: المقاول الحرفي والمقاول الباحث عن الفرص.

- ❖ **المقاول الحرفي:** يمتلك تعليم بسيط وكفاءة تقنية عالية، يعتبر العمل محور اهتمام هذا المقاول، يخشى فقدان التحكم في مؤسسته ويرفض عموما نموها.
- ❖ **المقاول الباحث عن الفرص:** هو مغاير تماما للنوع السابق، يمتلك مستوى تعليمي عالي وخبراته في العمل متنوعة، هذا المقاول يهتم أكثر بالتسيير ويولي أهمية بالغة لنمو وتطور المؤسسة حتى ولو اقتضى الأمر فقدان بعض الاستقلالية.

### 2.1. التصنيف الثاني (المقاول المبتكر، المقاول المالك، المقاول الباحث عن الفعالية، المقاول الحرفي) (innovateur, propriétaire, recherchant l'efficacité, Artisan):

ظهر هذا التصنيف ستة 1975 في دراسة قامت بها الباحثة (Jacqueline Laufer) مست 60 حالة خلق مؤسسة بين سنتي 1950 و 1970 وركزت فيها على الجمع بين المحفز الأساسي لخلق المؤسسة والأهداف الأساسية للمقاول وتمكنت من تصنيف المقاولين إلى أربعة أنواع:

- ❖ **المقاول المسير أو المبتكر:** خريج مدرسة كبرى، صاحب مسار دراسي جيد، هذا النوع من المقاولين محفزهم هو الرغبة في الخلق والإبداع والتجسيد. أهدافهم تتمحور في الأساس على النمو والابتكار.
- ❖ **المقاول المالك المتوجه نحو النمو:** بالنسبة لهذا النوع من المقاولين فإن الهدف الأساسي هو النمو إلا أن الاستقلال المالي هو الآخر يشكل هدفا جوهريا ويشكل البحث عن التوازن بين النمو والاستقلال المالي انشغالا دائما. المحفز لخلق المؤسسة في هذه الحالة يشبه كثيرا الحالة السابقة يضاف إليه الرغبة في السلطة (le pouvoir).
- ❖ **المقاول الراض للنمو والبحث عن الفعالية:** هذا المقاول يختار هدف الإستقلالية ويرفض النمو الذي يمكن أن يؤدي به إلى فقدان الإستقلالية. محفزاته موجهة أساسا نحو السلطة.

❖ **المقاول الحرفي:** في هذه الحالة فإن المحفز الأساسي هو الرغبة في الإستقلالية والهدف الأساسي هو بقاء المؤسسة. في هذه الحالة الإستقلالية أهم من النجاح الاقتصادي. نلاحظ من خلال هذا التصنيف أنه تم الربط بين نمو المؤسسة وشخصية المقاول.

3.1. التصنيف الثالث (المقاول: إستدامة – إستقلالية – نمو – PIC : Pérennité – Indépendance – Croissance)

(المقاول: نمو – حكم ذاتي – إستدامة CAP : Croissance – Autonomie – Pérennité): جوليان وماركزناي (Julien et Marchesnay) سنة 1988 يقسمان المقاولين إلى نوعين:

❖ **المقاول (PIC):** بالنسبة لهذا النوع من المقاولين فإن نمو المؤسسة مشروط بالاستدامة والإستقلالية أي بقدرة المقاول وعائلته على خلق الثروة والتي في إطار التراكم تشكل الموروث العائلي.

❖ **المقاول (CAP):** هو المقاول الذي يكون دائما في حالة ترقب للفرص التي من شأنها تحقيق النمو للمؤسسة، الرغبة في رفع التحديات، القيادة والتحقيق والتجسيد هي سماته.

4.1. التصنيف الرابع (المقاول المبتكر inventeur، المقاول المنشئ créateur، المقاول المطور (développeur):

يعتبر هذا التصنيف الأحدث بحيث يعتمد على الدور الذي يقوم به المقاول في المؤسسة التي ينتمي إليها. يمكن تحديد ثلاثة أدوار أساسية:

❖ **المقاول المبتكر:** يقوم باكتشاف الفكرة وتحديد الفرصة.

❖ **المقاول المنشئ:** يحصل على الموارد، يخلق التنظيم ويحول المشروع لمؤسسة.

❖ **المقاول المطور:** يبحث عن سبل النمو، التوظيف وتطوير المؤسسة.

## 2. اختلاف الحالات المقاولاتية:

إن الهدف من إثارة هذه النقطة ليس التعمق فيها والتعمق في أشكال المقاولاتية (خلق مؤسسة، شراء مؤسسة، المقاولاتية الداخلية) والتي سيتم تناولها في دروس قادمة وإنما نهدف إلى إبراز كون كل شكل من أشكال المقاولاتية يفرض خصائص معينة لا بد من توافرها في المقاول.

### 1.2. خلق مؤسسة:

إن خلق مؤسسة هو ظاهرة تتميز بعدم التجانس ويعود ذلك إلى الأنواع المختلفة للمؤسسات والمقاولين فعلى سبيل المثال نجد: من يخلق منصب عمل لنفسه (حرفة، تجارة صغيرة، مهن حرة...)، من يخلق فريق عمل طموح (من مناول صغير إلى مؤسسة صناعية)، من يبدع ويبتكر، من يأخذ فكرة ويطورها.

❖ **خلق مؤسسة من عدم:** بطبيعة الحال أصعب وضعية هي خلق مؤسسة من عدم بحيث لابد من مجهود كبير ووقت لإدخال المنتج في السوق وإقناع المستهلكين به.

❖ **الإنشاء العرضي (création par essaimage):** إن خلق مؤسسة من طرف موظف داخل مؤسسته يعتبر أكثر سهولة بحيث تقوم المؤسسات الكبرى الآن بوضع آليات لتشجيع ومرافقة موظفيها لخلق مؤسسات تابعة للمؤسسة الأصلية بحيث تؤدي المرافقة إلى تخفيض نسب المخاطرة.

❖ **إنشاء الإمتياز (création franchise):** بحيث تكون مؤسسة مقدمة للإمتياز (un franchiseur) ترغب في تطوير نشاطها بهذا الشكل ومؤسسة مستفيدة من الامتياز (franchisé) مثال شركة الإطعام السريع ماكدونالدز (Mc Donalds).

❖ **إنشاء فرع (création de filiale):** في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة موجودة تكلفه بمشروع ذو طابع مقاولاتي والمخاطرة تكون محدودة والدور يشبه دو إطار أو مسير.

❖ **إنشاء نشاط جديد (création d'activité nouvelle):** تشبه هذه الحالة سابقتها بحيث تتم العملية داخل مؤسسة موجودة من قبل ويتم اختيار الأشخاص القادرين على إدارة مشاريع ابتكارية بحيث يتم تكليفهم باقتراح منهم بخلق أنشطة جديدة.

## 2.2. شراء مؤسسة:

في حالة شراء مؤسسة فإن الأمر يختلف عن خلق مؤسسة فهنا المؤسسة موجودة ويمكن جمع بيانات حولها وبالتالي تصبح درجة عدم التأكد والمخاطرة منخفضة وكما هو الحال في خلق المؤسسة فإن الشراء قد يكون من طرف شخص لحسابه أو من طرف مؤسسة موجودة وهنا توجد حالتين: شراء مؤسسة في وضعية حسنة وشراء مؤسسة تعاني من صعوبات وفي كلتا الحالتين لابد من دراسة الوضعية جيدا.

## 3. المقاولاتية التنظيمية:

تتم داخل مؤسسة موجودة وقد تم الإشارة سابقا لبعض الحالات المتعلقة بهذا النوع من المقاولاتية. توجد حالات أخرى متعلقة بشراء مؤسسات، مشاريع استراتيجية ومشاريع ابتكارية يمكن تطويرها داخل مؤسسات كبرى دون أن يكون خلق لمؤسسات جديدة بالضرورة بحيث يمكن لمؤسسة أن تسلك سلوك مقاولاتي. حالات المقاولاتية التنظيمية كثيرة ومتنوعة والقائم المشترك بينها أنه من الممكن القيام بالمقاولاتية بدون مخاطرة كبيرة، هذه الحالات تمكن من تعلم مهنة المقاولاتية بطريقة سلسة وفعالة.

Cours (04) : les étapes de la création d'entreprise

مخطط المحاضرة:

مقدمة (خصائص عملية الإنشاء: غير خطية، موارد غير كافية، مراحل بوثيرة مختلفة)

5. تقييم الفرصة

6. تصميم وصياغة مشروع الإنشاء

✓ تموقع المشروع

✓ هيكلية المشروع

✓ وضع استراتيجية فعالة

7. التركيب القانوني وتمويل المشروع

✓ التركيب القانوني

✓ تمويل المشروع

8. انطلاق الأنشطة

✓ البحث عن الزبائن والطلبات

✓ امتلاك لوحة قيادة بمؤشرات

✓ الاستخدام الجيد للموارد

✓ تصحيح الاستراتيجية كلما اقتضى الأمر ذلك.



## مقدمة:

- قبل تحديد مراحل إنشاء مؤسسة لابد من الإشارة إلى أن هذه العملية لها عدة خصائص نوردها في ما يلي:
- هي عملية غير خطية ويمكن اعتبارها دورانية (Tourbillonnaire).
  - مزودة بموارد غير كافية تماماً مقارنة بالمطلبات والتي تفرض السير المتدرج خطوة بخطوة.
  - مقسمة إلى مراحل لكل منها منطق ووثيرة مختلفة بحيث كل مرحلة تبدأ بانطلاقة (déclencheur) تترجم بالتزام قوي للفرد أو المجموعة وتخرج بنتائج.
  - مراحل إنشاء مؤسسة هي:
  - تقييم الفرصة (Evaluation de l'opportunité)
  - تصميم وصياغة المشروع (Conception et formulation du projet)
  - التركيب القانوني وتمويل المشروع (Montage juridique et financement du projet)
  - انطلاق الأنشطة (lancement des activités)
- سوف نتناول كل مرحلة بشكل مختصر لأننا سنعود لها بالدراسة والتحليل في شكل دروس مستقلة لكل مرحلة.

## 1. تقييم الفرصة:

إن تحويل فكرة إلى فرصة إنشاء واقعية تحتاج إلى تحديد دقيق جداً للفكرة: ما الذي نريد تسويقه؟ لمن سنبيع؟ ما هي القيمة التي ممكن أن يأتي بها المنتج؟ هذه هي الأسئلة الأولوية التي لابد من دراستها على وجه الأولوية.

ومن أجل الإجابة عن هذه الأسئلة لابد من البحث عن المعلومات، جمع آراء ونصائح الخبراء، اختبار الفكرة وتحليل القيود المحتملة للمشروع. في هذه المرحلة من الضروري تقديم أرقام كمثلاً: رقم الأعمال المتوقع، عدد الأفراد، نوع ومستوى الكفاءات، الوسائل ورؤوس الأموال اللازمة. وإذا ظهر عدم تناسق بين متطلبات المشروع وإمكانات منشئ المؤسسة لابد من إعادة النظر في المشروع. وفي هذه المرحلة لابد على المقاول أن يمتلك بعض الكفاءات المفتاحية (compétences clés) وهي كالآتي:

- له قدر من الإبداع يمكنه من الانتقال من الفكرة الأولية إلى فرصة جيدة.
- التحكم في بعض المفاهيم والأدوات التسويقية لإنجاح المرور من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة.
- حسن اختيار الفرص التي تقاوم الزمن والمنافسة مما يؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة.
- تحليل الوضعية والمقاربة الكلية هي أدوات فعالة لإنجاز عملية التقييم. وفي بعض الحالات وبالأخص في المشاريع الابتكارية فإن تقييم الفرصة يمر بمراحل بحث وتطوير، نمذجة واختبارات للتأكد من إمكانية تجسيد المفهوم (النموذج).

## 2. تصميم وصياغة مشروع الإنشاء:

بعد تحديد الفرصة والخطوط العريضة للمشروع لابد من الانتقال من الفرصة إلى نشاط اقتصادي مربح. في هذه المرحلة لابد من القيام بعدة دراسات: دراسة السوق، الدراسة الصناعية، الدراسة المالية والدراسة القانونية.

كل هذه الدراسات من شأنها تقديم إجابات للأسئلة المطروحة المتعلقة بتشكيل العرض، الاستراتيجية ومخطط الأعمال. هذه الدراسات من شأنها أيضا تحديد تموقع المشروع، حجمه وتشكيل استراتيجية فعالة.

### 1.2. تموقع المشروع:

إن تموقع المشروع يعتمد على التقاطع بين أهداف المنشئ من جهة وموارده وكفاءاته واحتمالات المحيط والبيئة الاقتصادية من جهة أخرى. وعليه لابد على منشئ المؤسسة أن يكون قادرا على تحديد بيئته، نقاط القوة والقيود والمخارج الممكنة.

### 2.2. هيكلية المشروع:

إن هيكلية المشروع تفترض في بعض الحالات إنشاء فريق متكامل ومتوافق من حيث الشخصية والتحفيز كما تفترض هيكلية المشروع تحديد إلى أي مدى تمكن الموارد المتاحة من انطلاق جيد للمشروع ولأنشطته. هذه الموارد لا تقتصر فقط على الموارد المالية وإنما كذلك الموارد التكنولوجية، الصناعية والتجارية.

### 3.2. وضع استراتيجية فعالة:

لابد أن يحتوي مخطط الأعمال على استراتيجية الانطلاق واستراتيجية النمو بحيث تشرح هاتين الأخيرتين وبدقة تموقع المؤسسة، توجهها ومهنتها والفائدة بالنسبة للزبون. لابد أن تبين الاستراتيجية كذلك درجة التنسيق بين عوامل النجاح المفتاحية ومراقبتها والتحكم فيها من قبل المؤسسة وذلك من خلال الكفاءات والموارد.

## 3. التركيب القانوني وتمويل المشروع:

### 1.3. التركيب القانوني:

إن الجانب القانوني مهم جدا حيث أن اختيار الشكل القانوني له تبعات اجتماعية وجبائية على المنشئ وعائلته كما لابد من اختيار الشكل القانوني للمؤسسة بما يتوافق والإطار الإستراتيجي، المالي والبشري. والتركيب القانوني لا ينحصر فقط في الشكل القانوني للمؤسسة بل من شأنه تأمين، قدر المستطاع، العلاقات مع الشركاء: العمال، المستثمرين، الموردين، المناولين. وبالنسبة للمؤسسات المبتكرة لابد من التحكم في تقنيات حماية وتأمين الابتكار والمعارف الغير ملموسة.

### 2.3. تمويل المشروع:

التمويل هو نقطة حرجية في حياة المشروع بحيث عليه يتم الاعتماد في انطلاق وتطوير الأنشطة. لابد من إقناع المستثمرين بفرصة وإمكانية المشروع. ومخطط الأعمال (Business plan) يعتبر وسيلة لذلك وفي هذا السياق لابد أن يكون صاحب المشروع متمكنا في مجاله وقادرا على الإجابة على جميع الأسئلة التي يطرحها الشركاء الماليون المحتملون. إن البحث عن التمويل هو عملية قد تأخذ وقتا وذلك حسب أهمية الاحتياجات وتعقيد الملف.

## 4. إطلاق الأنشطة:

إن إطلاق الأنشطة يكون بمجرد إنطلاق المؤسسة وعليه لابد من تجسيد كل الالتزامات من طرف منشئ المؤسسة وشركائه. من الناحية القانونية فإن ملف إنشاء المؤسسة لابد أن يكون مكتملاً، من الناحية المالية فإن الأرصدة البنكية الجارية تكون مفتوحة وبها الموارد المالية المطلوبة للإنطلاق، المساهمات في رأس المال والقروض البنكية هي الأخرى لابد أن تكون موجودة.

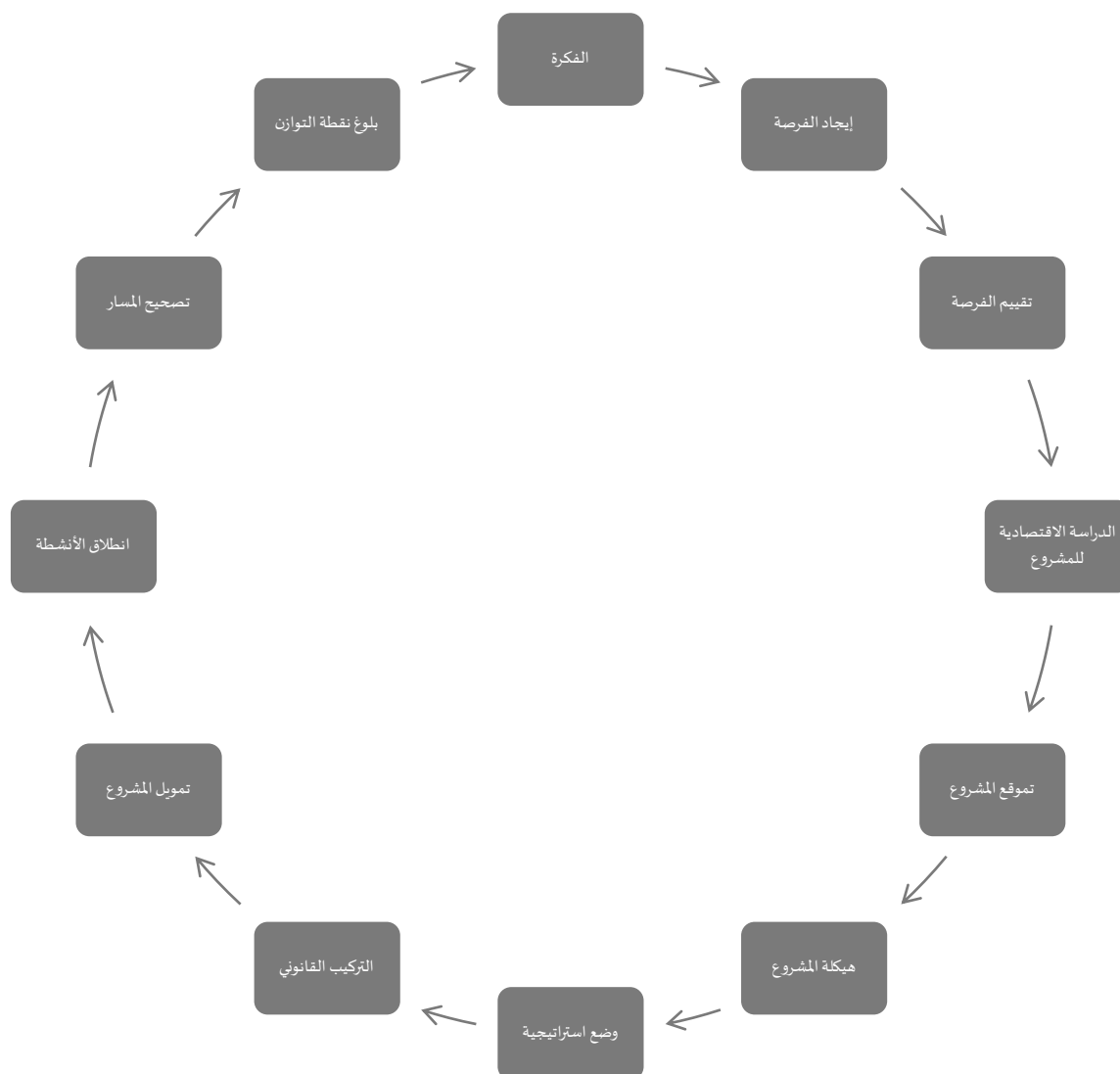
هنا تنطلق الأنشطة التجارية، الصناعية واللوجيستية دون انتظار ولابد من الحصول في أقرب وقت على طلبيات (des commandes) وبدء الإنتاج.

هذه المرحلة تنطلق من الانشاء القانوني للمؤسسة وإلى غاية بلوغ نقطة التوازن أو عتبة المردودية للمؤسسة أين تكون التكاليف مساوية تماماً لرقم الأعمال. في بعض الأحيان قد يتطلب الأمر سنوات من العمل ما يتطلب متابعة مستمرة للأعمال وتطبيق قواعد تسيير صارمة نستطيع تلخيصها بمراقبة والتحكم في الأسعار (سعر التكلفة le prix de revient)، مراقبة مستويات المخزون، إدارة الجودة. والهدف الأساسي هنا هو تفادي الفوارق المهمة والانحرافات بين الإنجازات والتوقعات وفي حالة ما تكون انحرافات لا يمكن تفاديها لابد من إقحام إجراءات تصحيحية.

لإنجاح انطلاق الأنشطة لابد من:

- البحث عن الزبائن والطلبات؛
- امتلاك لوحة قيادة مع مؤشرات لقيادة المؤسسة الناشئة؛
- الاستخدام الجيد للموارد،
- تصحيح الاستراتيجية كلما اقتضى الأمر ذلك.

## الشكل: مراحل إنشاء مؤسسة



## المحاضرة رقم (05): مخطط الأعمال، مفاهيم عامة

### Cours (05) : le Business plan, concepts générales

#### مخطط المحاضرة:

##### مقدمة

- ✓ متعدد الاستخدامات
- ✓ قابل للتعديل

#### 4. مراحل وضع مخطط الأعمال

- ✓ تقييم الكفاءات للانطلاق
- ✓ تحديد المشروع بدقة
- ✓ وضع نموذج أعمال
- ✓ حماية المزايا التنافسية
- ✓ تحويل المخطط إلى أهداف استراتيجية وتسويقية
- ✓ تحديد الوسائل
- ✓ تحديد الشكل القانوني
- ✓ تحديد الإجراءات المختلفة
- ✓ تحديد مصادر التمويل
- ✓ الترجمة المالية لمختلف العناصر
- ✓ التفكير في مستقبل المشروع

#### 5. شكل ومحتوى مخطط الأعمال

- ✓ شكل المخطط
- ✓ محتوى المخطط
- ✓ نصائح الإعداد (ملخص تنفيذي elevator pitch، رسالة الالتزام بالسرية، التركيز على الحجة)

#### 6. أهداف مخطط الأعمال

- ✓ بالنسبة للمقاول
- ✓ بالنسبة للشركاء

## مقدمة:

إن إنشاء مؤسسة يبدأ أولاً بوضع ما يسمى "مخطط الأعمال" هذا المخطط له ميزتين إيجابيتين: من ناحية هو وثيقة متعددة الأهداف والاستخدامات ومن ناحية أخرى هو قابل للمراجعة والتعديل بشكل متكرر. مخطط الأعمال متعدد الاستخدامات كونه وثيقة متكاملة تقدم مؤسسة جديدة بمختلف جوانبها ومركزاتها وهو مؤسس على دلائل (وثائق ثبوتية) تجعل من المشروع قابلاً للتجسيد. إن مخطط الأعمال هو أداة قيادة للمقاول تمكنه من المضي قدماً في مشروعه فهو وثيقة عمل بالنسبة له (document de travail) وبمجرد ما ينطلق المشروع يصبح مخطط الأعمال وسيلة اتصال (outil de communication) مع الشركاء، المستثمرين، البنوك وغيرها من الأطراف التي تنوي العمل مع المؤسسة. مخطط الأعمال قابل للمراجعة والتعديل بشكل متكرر حيث أن إنشاء المؤسسة هو عبارة عن مغامرة تتطلب اليقظة والمهنية والجدية في العمل بحيث في كل مرة لابد من مساهمة التغييرات والتحويلات المفاجئة أو الطارئة.

### 1. مراحل وضع مخطط الأعمال:

- عند وضع مخطط الأعمال ينصح باتباع الخطوات التالية لأن أي خطأ في قرار يتم اتخاذه ينجر عنه تبعات وخيمة في بقية المراحل:
- ✓ المرحلة الأولى: تقييم الكفاءات من أجل الانطلاق وتحديد ما تريده من طرفك ومن طرف المحيطين بك وما تريده من وراء المؤسسة المستقبلية؛
  - ✓ المرحلة الثانية: تحديد المشروع بدقة ما يمكن من تحديد "المهنة الأساسية" « cœur de métier » وتقديم الوظائف الثانوية للمناولين ما يعطي فعالية أكثر للمشروع؛
  - ✓ المرحلة الثالثة: وضع نموذج أعمال جيد يحدد العرض والتموقع في السوق إلى جانب رقم الأعمال المتوقع المؤسس على دراسة سوق دقيقة؛
  - ✓ المرحلة الرابعة: حماية المزايا التنافسية من المنافسين وخصوصاً ما يتعلق بالابتكارات، الاسم، التصميمات وغيرها؛
  - ✓ المرحلة الخامسة: تفريغ مخطط الأعمال إلى أهداف استراتيجية وتسويقية؛
  - ✓ المرحلة السادسة: تحديد الوسائل الواجب وضعها حيز التنفيذ لتحقيق الأهداف التي تم وضعها؛
  - ✓ المرحلة السابعة: تحديد الشكل القانوني للمؤسسة المستقبلية؛
  - ✓ المرحلة الثامنة: تحديد الإجراءات المختلفة لانطلاق أنشطة المؤسسة؛
  - ✓ المرحلة التاسعة: تحديد مصادر التمويل؛
  - ✓ المرحلة العاشرة: الترجمة المالية لمختلف العناصر المتعلقة بالتكاليف والمبيعات؛
  - ✓ المرحلة الحادية عشرة: التفكير في مستقبل المشروع وتوسيعه.

### 2. شكل ومحتوى مخطط الأعمال:

#### 1.2. شكل مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة (محررة) بشكل منظم ودقيق يروى قصة فكرة تتحول إلى مشروع مؤسسة. يبدأ بملخص « executive summary » وينقسم إلى قسمين مرتبطين: القسم الأول نصي (textuel) يبين فكرة المشروع، صاحب المشروع، المشروع، نموذج الأعمال، الوسائل المطلوبة والجوانب القانونية. والقسم الثاني رقمي يترجم المشروع بالأرقام وينتهي بمخطط الأعمال بالآفاق المستقبلية.

## 2.2. محتوى مخطط الأعمال:

الشكل الموالي يبين محتويات مخطط الأعمال:

Business plan	مخطط الأعمال:
• Executive Summary	• ملخص تنفيذي
• Le/les créateurs	• المنشئ
• Le projet	• المشروع
• Le business model	• نموذج الأعمال
• La technologie et sa protection	• التكنولوجيا وحمايتها
• Les moyens à mettre en œuvre	• الوسائل الواجب توفيرها
• Les éléments juridiques	• الجوانب القانونية
• La structure du capital	• هيكل رأس المال
• Le chiffrage du projet	• المشروع بالأرقام
• Les perspectives d'avenir	• الآفاق المستقبلية
Annexes	الملحقات

### الشكل: محتويات مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو وثيقة واضحة ودقيقة تحتوي على دلائل مشككة من 20 إلى 30 صفحة بالإضافة للملحقات يدعم بعرض في 15 دقيقة، يتم تحريره من طرف منشئ المؤسسة ويكتب ذهابا وإيابا بحيث كلما وجد تغيير صغير يتم التعديل مباشرة في المخطط ويتشكل تدريجيا بالتقدم في الدراسات والقرارات.

## 3.2. نصائح عامة:

✓ الملخص التنفيذي (executive summary): يعتبر مفتاح نجاح مناقشة المشروع هو ملخص إستراتيجي من صفحة أو صفحتين على الأكثر يشمل أساسيات المشروع، كل قارئ سيبدأ الاطلاع على مخطط الأعمال من خلاله وعليه لابد من التدقيق في كتابة هذا الملخص لأن القبول الأولي للمشروع معتمد كلياً عليه. لابد أن يتسم هذا الملخص بالوضوح التام والتناسق. هنا لابد من الاعتماد على طريقة

« l'elevator pitch » التي تقتضي إقناع صاحب القرار خلال صعود المصعد أي في ظرف دقيقتين بحيث لابد من تناول جميع النقاط الأساسية.

- ✓ رسالة الإلتزام بالسرية (lettre de confidentialité): كل من يطلع على مخطط الأعمال لابد عليه أن يمضي على رسالة الإلتزام بالسرية لتفادي سرقة الفكرة، هي وسيلة حماية لكنها ليست فعالة كثيرا لذلك ينصح عند تقديم نسخة من مخطط الأعمال الكتابة بطريقة ذكية بحيث تقدم في ماذا ينفع المنتج؟ « A quoi ça sert ? » ولكن ليس كيف يتم ذلك؟ « comment ça marche ? ».
- ✓ التركيز على الحجة في تحرير مخطط الأعمال (argumentation): محاولة إقناع قارئ المخطط بأن هناك سوق للفكرة المطروحة وذلك من خلال تحديد خصائص المنتج أو الخدمة التي سيتم تسويقها والاحتياجات التي سوف تلبيها. تحديد حجم السوق ومعدل نموه وكذا الفئات السوقية (créneaux) التي تهتم بها.

### 3. أهداف مخطط الأعمال:

بالنسبة للمقاول فإن مخطط الأعمال يمكن من:

- ✓ تحقيق (ضمان) انسجام المشروع والتأكد من مدى تجسيده؛
- ✓ استباق الوضعيات والمشاكل؛
- ✓ تعلم مهنة المسير شيئا فشيئا.

بالنسبة للشركاء فإنه يهدف إلى:

- ✓ فهم المشروع والفكرة؛
  - ✓ إقناع الشركاء ودفعهم إلى التعاون؛
  - ✓ اطلاعهم على مختلف المعلومات الخاصة بالوضع حيز التنفيذ.
- فهو بذلك وسيلة إقناع، وثيقة عمل (خارطة طريق) وكذلك وسيلة اتصال (moyen de communication).



## المحاضرة رقم (06): نقل أو إعادة بعث مؤسسة أو نشاط

### Cours (06) : transmission ou reprise d'une entreprise ou d'une activité

#### مخطط المحاضرة:

##### مقدمة

##### 6. حالات شراء مؤسسة

##### 7. مراحل عملية شراء مؤسسة

✓ وضع مشروع الشراء

✓ تحديد مصادر المعلومات وتشكيل شبكة

✓ اختيار ودراسة المؤسسات المستهدفة (les cibles)

- ما الذي تقوم به المؤسسة؟
- كيف تقوم بذلك؟
- من هم الزبائن وما هي حالة شهرة المحل؟

✓ تقييم المؤسسة

- المقاربة بمقدرات المؤسسة (le patrimoine)
- المقاربة بالمرדودية (la rentabilité)

✓ وضع مخطط شراء المؤسسة (plan de reprise)

✓ التفاوض والتعاقد

## مقدمة:

إن شراء أو إعادة بعث مؤسسة هي وضعية تندرج ضمن مجال المقاولاتية ويمكن تعريف شراء مؤسسة على أنه عملية يستلم من خلالها شخص مادي أو معنوي ملكية مؤسسة (أو نشاط) موجودة ويستلم مهامه على رأس الإدارة العامة.

### 1. حالات شراء مؤسسة:

هناك عدة حالات لشراء مؤسسة بحيث يمكن أن تتم هذه العملية داخل مؤسسة عائلية أو غير عائلية، يمكن أن يقوم بالشراء عامل سابق، عضو من العائلة أو شخص خارجي لم يسبق له علاقة بالمؤسسة. الجدول الموالي يجمع مختلف الحالات:

	الخيار الأول	الخيار الثاني		
الكيفية	خلف (succession)	بيع (cession)		
الانتقال	داخل العائلة	خارج العائلة		
	خارج المؤسسة	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة	
لمن	إلى وريث	إلى عامل أو عدة عمال	إلى شخص مادي	إلى شخص معنوي
المسمى (الإصطلاح)	خلف (succession)	RES Reprise de l'entreprise par ses salariés شراء من طرف العمال	RPP Reprise de l'entreprise par personne physique شراء من طرف شخص مادي	Croissance externe توسع خارجي

جدول: حالات شراء مؤسسة

ويشير كل من كوديو وبروار (Cudieux et Brouard) إلى التفرقة بين نقل الملكية ونقل الإدارة بحيث لابد من توافر الإثنين معا حتى نستطيع القول أنها عملية شراء كاملة بحيث يدخل المشتري (le preneur) باعتباره مالك جديد ومسير جديد للمؤسسة. وقد تكون المؤسسة في وضعية جيدة أو سيئة. سواء أكانت المؤسسة في وضعية جيدة أو سيئة فإن عناصر نجاح العملية متشابهة: إصرار المشتري ومحفظاته، كفاءاته ومهنيته، واقعيته وقدرته الإستراتيجية. إن عملية شراء مؤسسة لها عدة جوانب إيجابية ومن أهمها أن المخاطرة الإستراتيجية تكون محدودة لأن المؤسسة تنشط في سوقها وبالتالي يمكن تحليل وضعيتها بدقة.

### 2. مراحل عملية شراء مؤسسة:

يمر شراء مؤسسة بعدة مراحل: تحديد مشروع الشراء، تحديد مصادر المعلومات وتشكيل شبكة، اختيار ودراسة المؤسسات المستهدفة (les cibles)، التقييم والبحث عن التمويل، التفاوض والتعاقد.

## 1.2. تحديد مشروع الشراء:

يعمل مشروع الشراء على تحديد مجال البحث عن المؤسسة المستهدفة:

❖ ماهو مجال النشاط؟ ماهو حجم المؤسسة؟ (عدد العمال، رقم الأعمال)

❖ في أي منطقة جغرافية تنشط؟

❖ بأي سعر؟

إن وثيقة مشروع الشراء ضرورية للراغب في الشراء بحيث تمكنه من التفكير في الجوانب الأساسية للعملية وهي مهمة كذلك لمحيطة وبالخصوص الأطراف التي سيلجأ لها في إطار البحث عن المؤسسة المستهدفة.

## 2.2. تحديد مصادر المعلومات وتشكيل شبكة:

تتميز سوق بيع المؤسسات بالغموض وضعف المعلومة (سوق غير شفافة) وبالتالي لابد على الراغب في الشراء أن يعدد مصادر المعلومات بحيث يلتقي بجميع الفاعلين في عملية البيع: البائع، الشركاء، الخبراء، المؤسسات البنكية، القائمين على غرفتي التجارة والصناعة وكل من له علاقة بالمؤسسة للحصول على معلومات دقيقة متعلقة بجميع جوانب المؤسسة.

## 3.2. اختيار ودراسة المؤسسات المستهدفة (les cibles):

يتم خلال هذه المرحلة القيام بكشف كامل (diagnostic) على المؤسسة المستهدفة بحيث يتم تحديد الموجودات (le potentiel) والمخاطر التي قد تترتب عن عملية الشراء بهدف تحديد قيمة المؤسسة المستهدفة.

في هذه المرحلة لابد من الإستعانة بخبراء وما يعقد الأمر هو القيام بكل هذا في الخفاء تفاديا لما قد يحدثه خبر الرغبة في بيع المؤسسة من ضرر على الزبائن والشركاء وعلى السير العادي لأنشطة المؤسسة.

يبدأ تحليل وضعية المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكذا التحديات والعراقيل الداخلية (تحليل خارجي وتحليل داخلي) بحيث يتسم التحليل بالشمولية والدقة ويمس جميع الجوانب بما فيها: الجانب البشري، الجانب التسويقي، الإستراتيجي، التنظيمي والقانوني. ويحضى الجانب المالي والاقتصادي بأهمية أكبر بحيث يتم دراسة جدول حسابات النتائج وحصيلة المؤسسة (bilan) للثلاث أو الخمس سنوات الماضية.

والأسئلة الواجب طرحها كونها تمكن من الفهم والتفصيل الجيد للقيمة الاقتصادية للمؤسسة يمكن ترتيبها في ثلاثة محاور:

❖ ما الذي تقوم به المؤسسة؟ Que fait l'entreprise ?

- ماهي كفاءاتها المتميزة وماهي مهنتها؟
- هل السوق في وضعية نمو، ثبات أو تقهقر؟
- هل المنتجات المقدمة متوافقة مع متطلبات السوق؟
- هل قامت المؤسسة باستباق التغيرات والتطورات على مستوى المتطلبات؟
- من هم المنافسون الأساسيون؟
- ماهي آفاق ومعوقات المؤسسة نسبة إلى المنافسين الأساسيين؟

## ❖ كيف تقوم بذلك؟

- ماهي الوسائل المادية والغير مادية وماهي درجة التبعية للمالك الحالي؟
- ماهو الوضع الراهن للأصول؟ مقرات، آلات، تكنولوجيات ...
- هل موارد الإنتاج تلي متطلبات الإنتاج والجودة الحالية؟
- من هم الأطراف الفاعلون في المؤسسة؟

## ❖ من هم الزبائن وما هي حالة شهرة المحل؟

- من هم الزبائن الأساسيون؟ وما هو وضعهم المالي؟
- ما طبيعة العلاقات والعقود التجارية التي تربط المؤسسة بزبائنهم؟
- كيف تطور رقم الأعمال وحصة السوق للمؤسسة في السنوات الأخيرة؟

## 4.2. تقييم المؤسسة:

يتم تقييم قيمة المؤسسة المالية بالاعتماد على عدة طرق تهدف إلى تحديد السعر المناسب لشراء المؤسسة سنعرض أربعة طرق تنتهي إلى عائلتين:

### ❖ المقاربة بمقدرات المؤسسة (le patrimoine) والقائمة على أصول المؤسسة وديونها

### ❖ المقاربة بالمردودية (rentabilité) والموجهة أساسا إلى مستقبل المؤسسة

- Méthode de PER (Price Earning Ration)
- Méthode de l'actif net corrigé
- Méthode de la valeur de rendement
- Les références et les barèmes professionnels.

## 5.2. وضع مخطط شراء المؤسسة (plan de reprise):

مخطط الشراء هو مخطط أعمال للمشتري (business plan) يتبع نفس قواعد ومبادئ وضع مخطط الأعمال لمنشئ المؤسسة ويحدد هدف وحيثيات عملية الشراء ويبين مختلف السيناريوهات الممكنة ويأخذ في الحسبان النقاط التي لا بد من مراجعتها وتصحيحها بعد شراء المؤسسة.

## 6.2. التفاوض (négociation) والتعاقد:

لابد من التفاوض الجيد حول السعر والضغط بأقصى قوة للحصول على المؤسسة بأحسن سعر وبأحسن شروط ولا بد على التعاقد أن يتم بطريقة ذكية تحقق كل الضمانات كالوعد بالبيع والوعد بالشراء، ضمان الحصيلة (le bilan garanti) وغيرها.

**المحاضرة رقم (07):** اختيار الشكل القانوني للمؤسسة والإجراءات القانونية والإدارية الواجب اتباعها عند إنشاء المؤسسة

**Cours (07) :** choix de la forme juridique de l'entreprise et la procédure administrative de la création d'entreprise

**مخطط المحاضرة:**

مقدمة

3. الأشكال القانونية للمؤسسات في الجزائر

1.1. إنشاء مؤسسة شخص طبيعي

2.1. إنشاء مؤسسة شخص معنوي

✓ المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (م ذ ش و م م)

✓ الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش ذ م م)

✓ شركة تضامن (ش ت)

✓ الشركة ذات التوصية البسيطة (ش ذ ت ب)

✓ الشركة ذات الأسهم (ش ذ أ)

✓ شركة توصية بالأسهم (ش ت أ)

✓ التجمعات

4. الإجراءات القانونية والإدارية الواجب اتباعها عند إنشاء المؤسسة:

1.2. عقد الشركة/عقد الإيجار

2.2. دفع رسوم الدمغة

3.2. دفع رسوم التسجيل للمركز الوطني للسجل التجاري

4.2. القيد في السجل التجاري

5.2. إعلان عن الوجود للضرائب

6.2. الإعلان عن النشاط في صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء

## مقدمة:

حسب القانون التجاري الجزائري فإن المؤسسات تأخذ عدة أشكال قانونية يمكن تقسيمها إلى شكلين أساسيين: مؤسسة شخص طبيعي ومؤسسة شخص معنوي. تضم مؤسسة شخص معنوي بدورها أربعة أشكال: شركات التضامن، شركات التوصية، الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة. يوضح الشكل الموالي مختلف الأشكال:



الشكل: الأشكال القانونية للمؤسسات في الجزائر

فيما يلي تفصيل كل شكل من الأشكال القانونية.

## 1. الأشكال القانونية للمؤسسات في الجزائر:

### 1.1. إنشاء مؤسسة شخص طبيعي:

شكل هذه المؤسسة موجه عموماً لمؤسسة ذات حجم بسيط لا تتطلب قانوناً أساسياً، فتأسسها بسيط، كما أن استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جداً، وبسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة والمؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة. التسجيل لدى السجل التجاري يمنح لصاحب المؤسسة صفة التاجر.

### المادة 1 وما يليها من القانون التجاري

Cette forme d'entreprise est destinée en général pour les entreprises de taille modeste, ne demandant pas de statut. Sa création est simple et l'accomplissement des formalités d'inscription au registre du commerce est rapide, l'immatriculation au registre du commerce confère la qualité de commerçant à son créateur.

### 2.1. إنشاء مؤسسة شخص معنوي:

#### ✓ المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (م ذ ش و م م):

المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.ش.و.ذ.م.م): هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الإجمالي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته ولا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأسمال الإجمالي، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر لمسيرها.

### المادة 564 وما يليها من القانون التجاري، المعدل والمتمم

#### Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)

L'EURL est une entreprise constituée d'une seule personne, l'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçant au gérant. Le capital est fixé librement par l'associé dans les statuts de la société. Les biens personnels du créateur seront distincts de ceux de l'entreprise et il ne répondra de ce fait des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du capital social.

#### ✓ الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش ذ م م):

الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م): هي شركة أموال، تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل و خمسين (50) على الأكثر، يحدد رأسمالها الإجمالي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الإجمالي، كما تدير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر للمسيرين.

### المادة 564 وما يليها من القانون التجاري، المعدل والمتمم

#### Société à responsabilité limitée (SARL)

La SARL est une société de capitaux, elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de cinquante (50). Si la société vient à comprendre plus de cinquante (50) associés, elle doit dans, le délai

d'un an, être Transformée en société par actions. A défaut, elle est dissoute, à moins que, pendant le dit délai, le nombre des associés ne soit devenu égal ou inférieur à cinquante (50). Le capital social de la société à responsabilité limitée est fixé librement par les associés dans les statuts de la société. Il est divisé en parts sociales égales, les associés répondent des dettes de la société à concurrence de leurs apports

### ✓ شركة تضامن (ش ت):

شركة لأشخاص، وعموما هي شركة عائلية، العدد الأدنى للشركاء هو اثنان (2). ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للشركة، التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك، الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية، يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون الشركة. التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للشركة صفة الشخص المعنوي ولكل الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقا لـ (المادة 551 وما بعدها من قانون التجارة).

### المادة 551 وما يليها من القانون التجاري

#### Société en nom collectif (SNC)

La SNC est une société de personnes, elle est en général une entreprise familiale. Le nombre minimum d'associés est de deux (2) et il n'y a pas de minimum de capital social exigé, ce dernier est divisé en parts sociales. L'immatriculation au registre du commerce confère à l'entreprise la personnalité morale et à tous les associés la qualité de commerçants et tous les associés répondent indéfiniment et solidairement des dettes de la société. La gérance appartient à tous les associés, sauf stipulation contraire des statuts (Art. 551 et suite du Code du commerce).

### ✓ الشركة ذات التوصية البسيطة (ش ذ ب):

هي شركة هجينة، نجد أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة. الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية وتسيير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة. وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وللشركاء صفة التجار (المادة 563 مكرر وما بعدها من قانون التجارة / المرسوم التنفيذي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993). ملاحظة: هذا الشكل من الشركات ليس منتشرا بكثرة في الجزائر.

### المادة 563 وما يليها من القانون التجاري

#### Société en commandite simple (SCS)

La SCS est une société hybride, de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires. Le capital social est divisé en parts sociales et la société est gérée par un ou plusieurs gérants. L'immatriculation au registre du commerce confère à l'entreprise la personnalité morale et aux commandités la qualité de commerçants, les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de la société, les commanditaires ne répondent



pas des dettes de la société qu'à concurrence de leurs apports. (Art. 563 bis et suite du code du commerce/ Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993).

Cette forme de société reste très peu répandue en Algérie.

### ✓ الشركة ذات الأسهم (ش ذ أ):

و هي شركة ذات رؤوس أموال، تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز، تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين و الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار ( 5.000.000 دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار جزائري ( 1.000.000 دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام، يقسم الرأس مالي الاجتماعي إلى أسهم. تسير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضواً، يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة. يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة . مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للشركة . التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وصفة التجار لأعضاء مجلس الإدارة. (المادة 592 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التشريعي رقم 93 – 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993).

### المادة 592 وما يليها من القانون التجاري

#### Société par actions (SPA)

La SPA est une société de capitaux, c'est la forme par excellence des grandes entreprises, elle regroupe un minimum de sept (7) actionnaires. Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'y a pas d'appel public à l'épargne. Elle est gérée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, présidé par un président directeur général, contrôlé par un conseil de surveillance. L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçants aux membres du conseil d'administration. (Art. 592 et suite du code du commerce/ Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

### ✓ شركة توصية بالأسهم (ش ت أ):

هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين، تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين، عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة. يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم و. يمكن أن تسير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين. الحد الأدنى من الرأس مال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5,000,000) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1,000,000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي. المسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم. للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسيرين (المادة 715 من قانون التجارة).

**ملاحظة:** هذا الشكل القانوني للمؤسسة غير منتشر بكثرة في الجزائر.

### المادة 715 وما يليها من القانون التجاري

## Société en commandite par actions (SCPA)

La SCPA est une société hybride, de personnes pour les commandités et de capitaux pour les commanditaires, elle est constituée entre un ou plusieurs commandités et des commanditaires, le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois (3). Le minimum de capital social pour sa constitution est de cinq millions (5.000.000) de dinars en cas d'appel public à l'épargne et de un million (1.000.000) de dinars s'il n'est pas fait appel public à l'épargne. Elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants. L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçants aux commandités, les commandités répondent indéfiniment et solidairement des dettes de la société, les commanditaires sont des actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports (Art. 715 ter du code du commerce).

Cette forme de société est peu répandue en Algérie.

### ✓ التجمعات:

يؤسس بين شخصين معنويين أو أكثر لفترة محدودة قصد تسخير كل الإمكانيات الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي لأعضائها وتطويره وتحسين نتائج هذا النشاط وتنميته، يمكن أن يؤسس بدون رأسمال كما لا يؤدي التجمع من تلقاء نفسه إلى تحقيق الفوائد واقتسامها، يسير التجمع شخص واحد أو أكثر ويلزم أعضائه بتسديد ديونه من ذمتهم المالية الخاصة وهم متضامنون إلا إذا وجد اتفاق مخالف مع المتعاقدين الآخرين، يمنح القيد في السجل التجاري للتجمع الشخصية المعنوية (الأساس القانوني نفسه).

### المادة 796 وما يليها من القانون التجاري

## Groupement

Le groupement est constitué entre deux ou plusieurs personnes morales pour une durée déterminée, il est constitué en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité et il ne donne pas lieu par lui-même à la réalisation et au partage de bénéfices et peut être constitué sans capital. Il est administré par une ou plusieurs personnes. L'immatriculation au registre du commerce confère au groupement la personnalité morale, les membres du groupement sont tenus des dettes de celui-ci sur leur patrimoine propre, ils seront solidairement, sauf convention contraire des tiers contractants (Art. 796 et suite du code du commerce).

## 2. الإجراءات القانونية والإدارية الواجب اتباعها عند إنشاء المؤسسة:

تمر الإجراءات القانونية والإدارية لإنشاء مؤسسة بستة (06) مراحل:

- ✓ عقد الشركة/عقد الإيجار
- ✓ دفع رسوم الدمغة
- ✓ دفع رسوم التسجيل للمركز الوطني للسجل التجاري
- ✓ القيد في السجل التجاري
- ✓ إعلان عن الوجود للضرائب

✓ الإعلان عن النشاط في صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء

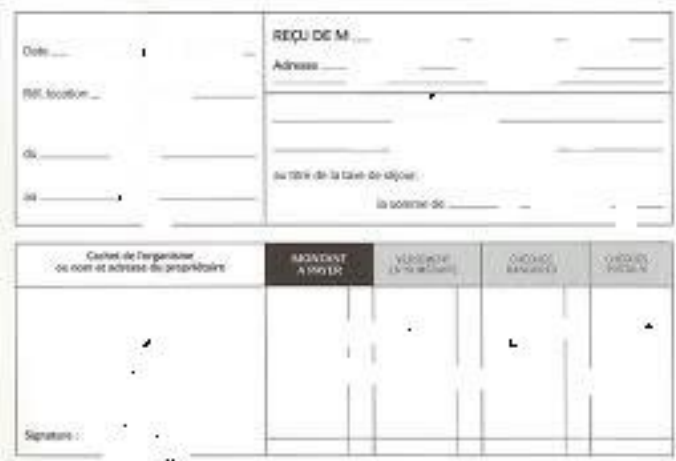
سيتم التفصيل في كل مرحلة فيما يلي:

## 1.2. عقد الشركة/عقد الإيجار:

أين يجب الذهاب؟ ما الذي تحصل عليه؟	إلى موثق عقد الشركة/عقد إيجار مقر الشركة
ما تحتاج لتقديمه؟	<p>- شهادة ميلاد لصاحب المحل والمستفيد</p> <p>- بطاقة التعريف للطرفين</p> <p>- تأمين ضد الكوارث الطبيعية للمحل</p>

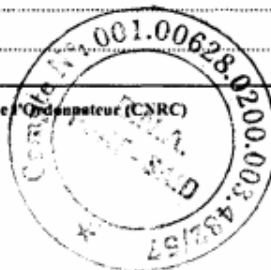
## 2.2. دفع رسوم الدمغة:

أين يجب الذهاب؟	مكتب الضرائب (شباك الدفع المصرفية)
ما الذي تحصل عليه؟	وصل بالدفع

	
<p style="text-align: right;">وصل بالإستلام</p> <div data-bbox="295 705 1093 1064"> <p style="text-align: center;"><b>Reçu de Versement</b></p> <p>Date : _____</p> <p>Reçu de : _____</p> <p>La somme de : _____ DA</p> <p>Pour : _____</p> <p>Signature : _____</p> </div>	<p>ما تحتاج لتقديمه؟</p>
<p style="text-align: right;">4000 دج</p>	<p>كم التكلفة؟</p>

### 3.2. دفع رسوم التسجيل للمركز الوطني للسجل التجاري:

<p>الوكالة البنكية الشريك لمركز السجل التجاري (البنك الوطني الجزائري BNA)</p> <p style="text-align: right;">وصل بالدفع</p> 	<p>أين يجب الذهاب؟</p> <p>ما الذي تحصل عليه؟</p>
<p style="text-align: right;">وصل بالإستلام</p>	<p>ما تحتاج لتقديمه؟</p>

	<p align="center"><b>Centre National du Registre du Commerce</b></p> <p align="center"><b>oOo FICHE DE VERSEMENT oOo</b></p> <p align="center">cadre à remplir par la partie versante</p> <p>Date .....</p> <p align="center"><b>Compte à créditer</b></p> <p>N° Particulier .....</p> <p>Au nom de : <b>C N R C</b></p> <p>DA : .....</p> <p>Montant versé en espèce : .....</p> <p>Montant versé en chèque (I) : .....</p> <p>Total : .....</p> <p>Versé par : .....</p> <p>Motif : .....</p> <div align="center">  </div>	
	<p align="center">الإطلاع على بوابة المركز الوطني للسجل التجاري:</p> <p align="center"><a href="https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil">https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil</a></p>	<p align="center">لأكثر معلومات:</p>

#### 4.2. القيد في السجل التجاري:

	<p>الفروع المحلية للمركز الوطني للسجل التجاري (مكتب إيداع ملف التسجيل في السجل التجاري)</p>	<p>أين يجب الذهاب؟</p>
	<p>مستخرج السجل التجاري</p> <div align="center">  </div>	<p>ما الذي تحصل عليه؟</p>

	
<p>- طلب ممضي ومحرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري</p> <p>- إثبات وجود محل مؤهل لاستقبال نشاط تجاري بتقديم إما: سند ملكية أو عقد إيجار أو امتياز للوعاء العقاري الذي يحوي النشاط التجاري، كل عقد أو مقرر تخصيص مسلم من طرف هيئة عمومية</p> <p>- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به (4.000 دج)</p> <p>- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به</p> <p>- عندما يتعلق الأمر بممارسة النشاط المنظم تقديم ترخيص أو إذن صادر عن السلطة المختصة</p>	<p>ما تحتاج لتقديمه؟</p>

## 5.2. إعلان عن الوجود للضرائب:

<p>مركز الضرائب (مفتشية الضرائب)</p> <p>مكتب الإعلان عن الوجود</p>	<p>أين يجب الذهاب؟</p>
<p>البطاقة الضريبية (رقم الهوية الضريبية)</p> 	<p>ما الذي تحصل عليه؟</p>
<p>- نسخة من السجل التجاري</p>	<p>ما تحتاج لتقديمه؟</p>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التجارة  
المركز الوطني للسجل التجاري  
C.N.R.C

المعلومات التي يتعين عليها المراجع للقياس في حالة مخالفة أحكام القانون رقم 08.04 المؤرخ في 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، العمل والتجس.

طبقاً لأحكام المواد 31، 33، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41 و 42 من القانون المذكور أعلاه، يعاقب بغرامة من 5.000 إلى 5.000.000 دج و / أو الحبس من سنة (6) الشهر إلى سنة (11) كل من:

- تارس نشاطاً تجارياً أو غير تجاري دون التسجيل في السجل التجاري،
- تارس نشاطاً تجارياً مستخرج من سجل تجاري منسحب الصلاحية،
- تارس نشاطات أو مصيحات أو على معلومات غير كاملة بدون التسجيل في السجل التجاري،
- تارس نشاطاً أو مهنة قائمة خارجة عن موضوع السجل التجاري دون الرخصة أو الإصدار المطلوبين،
- تارس تجارة خارجية عن موضوع السجل التجاري،
- لا يظهر البيانات القانونية المقررة للسجل التجاري في المواد 11 و 12 من القانون المذكور أعلاه،
- يفتقد أو يورث مستخرج السجل التجاري أو الوثائق المرتبطة به،
- لا يعدل بيانات مستخرج السجل التجاري،
- لا ينج و كالة لدراسة نشاط تجاري باسم صاحب السجل التجاري باستثناء الزوج، الأصول والفروع من الدرجة الأولى،
- لا يتاحم الالتزام بالمدونة المخصوص عليها في الفقرة 3 من المادة 22 من القانون المذكور أعلاه.

**ملاحظة:**  
"لا يفي السجل في السجل التجاري بالاجر من المعلومات التي تقع على عاتقه خلال فترة نشاطه، لا سيما عندما تكون هذه النشاطات موضوع تنظيم خاص".

إسمه الكامل للتسجيل  
أو مستله الفرنسي

إسمه الهلوري

رقم التسجيل  
تاريخ التسجيل في السجل التجاري

التاريخ  
الرقم التتبعي

- عقد ملكية المحل أو عقد إيجار موثق عليه باسم الشركة:

Civilité Nom Prénom  
Dénomination de la société  
Adresse  
Code postal ville  
N° Tél

M. Mme (Nom Prénom du bailleur)  
Adresse  
Code postal / ville

Date

Lettre recommandée avec accusé de réception

Objet : Demande d'autorisation pour la sous location d'une partie des locaux sis au \_\_\_\_\_ (Adresse).

Madame, Monsieur,

Nous avons conclu ensemble un bail commercial d'une durée de neuf années pour des locaux commerciaux sis au \_\_\_\_\_ (Adresse) à \_\_\_\_\_ (Ville).

L'article \_\_\_\_\_ (Numéro de l'article du bail qui interdit la sous location) stipule que \_\_\_\_\_ (Reproduire la disposition relative à l'interdiction de sous louer les locaux).

Aussi, je soumettais souscrire une partie de mes locaux commerciaux à nature d'une surface d'environ \_\_\_\_\_ (Surface, en indication des pièces sous louées) à M. Mme \_\_\_\_\_ (Nom Prénom ou dénomination sociale lorsque le sous locataire est une personne morale), pour l'exercice de son activité de \_\_\_\_\_ (Qualifier l'activité du sous locataire et vérifier la compatibilité avec la destination des locaux loués).

En conséquence, je vous prie de bien vouloir m'autoriser à sous louer cette partie des locaux, et ce, malgré l'interdiction de sous location contenue dans le bail commercial.

Etant entendu, en cas de réponse favorable de votre part, vous serez invité à conclure à la date de la date de sous location et je vous prie de bien vouloir m'indiquer le montant principal de loyer de \_\_\_\_\_ (Montant) euros.

Dans l'attente de vous lire, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'assurance de mes sentiments distingués.

Signature

- النموذج المقدم من قبل مفتشية الضرائب مملوء موقع ومختوم باسم الشركة:

## 6.2. الإعلان عن النشاط في صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء:

48



Formulaire de demande d'Affiliation

Antenne de wilaya :

1. Etat Civil de l'assujetti

Nationalité :

Nom : Prénoms :

Né (e) le : à :

Prénom du père :

Nom et prénom de la mère :

Situation de famille : Célibataire ☐ Marié (e) ☐ Divorcé (e) ☐ Veuf (ve) ☐

Epouse ou Veuve de :

Adresse personnelle : Tél. :

2. Activité de l'assujetti

Profession principale non salarié :

Adresse professionnelle :

Téléphone : Fax :

Date de début d'activité : L'assujetti est-il propriétaire, associé ou gérant de l'exploitation ?

3. Renseignement sur l'activité exercée en association ou en société

Si l'établissement est exploité en association ou en société, joindre au formulaire un exemplaire des statuts.

Forme juridique : SARL ☐ Société en Nom Collectif ☐ Société en commandité simple ☐

Société Par Actions ☐ Société en participation ☐ Société en commandité par action ☐

Noms et Prénoms des associés :

4. Autres renseignements :

L'assujetti a-t-il d'autres activités professionnelles ? : OUI ☐ NON ☐

Si oui indiquer lesquelles et leurs adresses :

L'assujetti est-il déjà affilié au titre d'une ou de ces autres activités ? : OUI ☐ NON ☐

Si oui, indiquer sous quel numéro d'immatriculation : Clé

Numéro C.C.P ou compte bancaire :

Nom de l'établissement bancaire :

Renseignements relatifs à la carrière de l'assujetti

Nature de l'activité	Adresse du lieu de l'exercice	Période (de date à date)	Observations
Industrielle ou Commerciale			
Artisanale			
Libérale			
Agricole			
Salariée			

Cadre réservé à la caisse

Rejeté le : Motif :

Immatriculé le : Numéro d'immatriculation : Clé

Radié le : Motif :

Réactivé le : Motif :

**Important :** (Article 220 du code pénal)  
Toute personne qui commet ou tente de commettre un faux en écritures privée est punie d'un emprisonnement ( de 1 à 5 ans ) et d'une amende ( de 500 DA à 2000 DA )

Je certifie que les déclarations ci-dessus sont exactes

Date : Signature

- نسخة من القانون الأساسي للشركة

مخطط المحاضرة:

مقدمة

1. مفهوم الفرقة المقاولاتية

2. فوائد الإنشاء الجماعي للمؤسسة

- ✓ حاجة المشروع للموارد المالية
- ✓ الحاجة إلى الكفاءات أو شبكات الأعمال
- ✓ الحاجة إلى الإبداع في مجال النشاط

3. منطق الشراكة بين أعضاء الفرقة المقاولاتية (logiques d'association)

- ✓ منطق آلي
- ✓ منطق إنساني

4. مفهوم القيادة في الفرقة المقاولاتية

- ✓ نموذج القائد (modèle à leader)
- ✓ نموذج الفرقة البؤرية (modèle à groupe focal)
- ✓ نموذج دون قائد (modèle sans leader)

5. عوامل نجاح المقاولاتية الجماعية

- ✓ التكامل بين الكفاءات
- ✓ التكامل بين الشبكات
- ✓ التكامل بين التوجهات
- ✓ مفهوم الكفاءة الجماعية (التعلم الجماعي، الحوافز والقيم الجماعية، الثقة بين أعضاء الفريق، الاتفاق حول القيادة)

لوقت طويل ظل المقاتل يقدم على أنه ذلك الشخص المتعدد الكفاءات (polyvalent)، الموهوب، المتحمس جدا للعمل والذي بفضل مجهوداته الفردية يستحق أن يرتقي اجتماعيا ويمتلك الثروة (Self-made-man). إلا أن الدراسات والأبحاث الحديثة دعت إلى إعادة النظر في هذه الفكرة حيث أنه ومن خلال التحليل والفحص الدقيق لقصص المؤسسات عند نشأتها يتضح أن الفعل المقاواني هو فعل جماعي يتم من خلاله اجتماع مجموعة من الأشخاص ضمن شبكة علاقات شخصية (أصدقاء، إخوة...) أو مهنية (شركاء، متعاونين، مستشارين، موردين...). والأمثلة على ذلك كثيرة بحيث نجد أن عديد المؤسسات الكبرى الآن تم إنشاؤها من طرف مجموعة أو فرقة من الأشخاص مثلا: Guliana et ، Henry Royce et Charles Rolls ، Mercedes-Benz ، André et Edouard Michelin ، Luciano Benetton. ونجد بالرغم ما يقال عن Steve Jobs إلا أنه أطلق شركة Apple مع Steve Wozniak و Ronald Wayne.

ولكن السؤال الذي يطرح: ما المقصود بالمقاولة الجماعية؟ علما أن الأفكار تأتي في غالب الأحيان بطريقة غير رسمية، متى نعتبر أن هناك مقاوالاتية جماعية أو فرقة مقاولة (équipe entrepreneuriale)؟ هل المشروع هو فعلا جماعي أو يحمله أحد أعضاء الفرقة فقط؟ ما هي دوافع العمل في فرقة مقاوالاتية؟ هل الجمع بين كفاءات مختلفة متكاملة يضاعف فرص النجاح؟ هل الرؤى والآراء المختلفة لأعضاء الفرقة لا تؤثر على عملية اتخاذ القرار؟

## 1. مفهوم الفرقة المقاوالاتية:

بالرغم من عدم وجود تعريف موحد للفرقة المقاوالاتية إلا أنه نقول عن مجموعة أشخاص أنهم يشكلون فرقة مقاوالاتية عندما يتجندون حول مشروع إنشاء مؤسسة بحيث يكون هذا التجند بطريقة دائمة وطوعية ويخصص الأفراد التابعون للفرقة جل نشاطهم المهني ومواردهم المالية للمشروع بحيث يتم تقاسم أنشطة المشروع بينهم ويتم اتخاذ القرارات جماعيا.

بعد الإنشاء الفعلي تصبح الفرقة المقاوالاتية هي المالكة للمؤسسة بحيث تمتلك مزايا خصوصية تجعلها مختلفة عن فرقة التسيير العادية (l'équipe dirigeante classique) حيث أنها تعرف كيف تحدد وتستغل الفرص، تعمل بكثافة، تنسق مصالح وأنشطة المؤسسة ولها قدرات تقنية عالية في مجال نشاط المؤسسة. يتقاسم أعضاء الفرقة المقاوالاتية المسؤوليات والعواقب التي قد تنجر عن قراراتهم الإستراتيجية.

## 2. فوائد الإنشاء الجماعي للمؤسسة (les bénéfices de la création en équipe):

في أغلب حالات الإنشاء الجماعي للمؤسسة فإن فكرة الإنطلاق تأتي من شخص واحد وهو الذي يبحث بعد ذلك عن شركاء. وفي حالات نادره تأتي فكرة المشروع من جماعة أشخاص جاءتهم الفكرة في نفس الوقت أو كانت لهم رغبة مسبقة في إنشاء مؤسسة مشتركة وكانوا يبحثون عن فرصة تجمعهم. وفي كلتا الحالتين السابقتين توجد ثلاثة أسباب تدفع إلى الشراكة (تشكيل فرقة مقاوالاتية):

✓ حاجة المشروع للموارد المالية (le besoin financier du projet): في حالة ما إذا كانت مساهمة إضافية في رأس المال ضرورية إضافة إلى الموارد الأولية لصاحب المشروع بهدف المحافظة على مراقبة المشروع تجاه المساهمين الخارجيين.

✓ الحاجة إلى الكفاءات أو شبكات الأعمال: هذا السبب شائع في حالة المشاريع ذات المحتويات التكنولوجية وفي حالة ما إذا احتاج المشروع فقط لمساهمة عملية (apport mains d'œuvre) بدون المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية فإن صاحب المشروع يوظف عمال في المجال دون اللجوء إلى شركاء.

✓ الحاجة إلى الإبداع في مجال النشاط: في هذه الحالة لابد من توافر ثقة كبيرة بين أعضاء الفرقة بحيث يعتمد الإبداع على اتحادهم والعمل المشترك بينهم. ولقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي أنشأت من قبل فرق، كانت لها معدلات إبداع واستمرارية أكبر من نظيراتها وبالأخص في المجالات التكنولوجية.

### 3. منطق الشراكة بين أعضاء الفرقة المقاولاتية:

هناك منطقتين أساسيتين:

✓ منطق آلي (logique instrumentale): من خلاله يكتشف شخص فرصة سانحة لإنشاء مؤسسة ويبحث عن رفقاء يدعمونه بموارد مكتملة في مجال الكفاءات ورأس المال حتى تتحول هذه الفرصة لمؤسسة، ما يميز هذا المنطق هو كون الرفقاء هم أشخاص تم التعرف عليهم حديثا لا تربطهم علاقات وطيدة وقديمة بصاحب المشروع.

✓ منطق إنساني (une logique relationnelle): من خلاله تقوم مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات قوية وقديمة (دراسة مشتركة، قرابة، صداقة) بخلق مؤسسة سواء من فكرة تمت بلورتها جماعيا أو فقط بالبحث عن فرصة تجمعهم ضمن مؤسسة واحدة مشتركة. وفي هذه الحالة يكون التنسيق والثقة أكبر وهو ما يجسد فعلا مفهوم "المقاولاتية الجماعية".

### 4. مفهوم القيادة في الفرقة المقاولاتية:

كما في جميع المجموعات البشرية ذات الطابع الإنتاجي، فإن الفرقة المقاولاتية لا تكون فعالة إلا إذا كانت منظمة بطريقة جيدة بحيث تتصرف كشخص واحد وهنا يدخل مفهوم القيادة داخل المجموعة. عندما تأتي الفكرة في البداية من شخص واحد فإن هذا الشخص هو من يقود الرفقاء بعد ذلك ويؤطر الطموح والرغبة المشتركة ويكون هو الأحق في نظرهم (الرفقاء) للقيام بهذا الدور. وحتى لو لم يكن ذات الشخص فإن العمل المشترك سيظهر حتما قائدا من بين المجموعة نظرا لآرائه وقدرته على الإقناع وغيرها من الخصائص. وفي العموم توجد ثلاثة نماذج للقيادة في الفرق المقاولاتية:

- ✓ نموذج القائد (le modèle à leader): وفيه يقوم حامل المشروع بالتعاون مع رفيق في إطار منطق آلي بهدف تشكيل فرقة مقاولاتية. وقد تستمر المؤسسة بوجود جميع الرفقاء كما قد يستحوذ صاحب المشروع بعد مدة على المؤسسة من خلال شراء حصص الآخرين.
- ✓ نموذج الفرقة البؤرية (le modèle à groupe focal): أين شخص أو أكثر يجتمعان ضمن منطق (إنساني) من أجل استغلال فكرة أو فرصة لأحدهما ثم يبحثان بعد ذلك عن شركاء (منطق آلي).
- ✓ النموذج دون قائد (le modèle sans leader): في هذه الحالة يتفق شخصين أو أكثر تربطهم علاقات قوية (منطق إنساني) لإنشاء مؤسسة ويتقاسمان المهام بينهما إلا أنه عادة ما يفشل هذا النوع من المقاولات.

## 5. عوامل نجاح المقاولاتية الجماعية:

هناك مجموعة عوامل نوردها فيما يلي:

- ✓ التكامل بين الكفاءات: ينصح بعدم الشراكة بين الأشخاص ذوي نفس الكفاءات لأنه في غالب الأحيان تقع مواجهة (confrontation) بين ذوي نفس الاختصاص في حين يحتاج إنشاء مؤسسة إلى معارف في مجالات عديدة ومتكاملة ما يتيح تبادل وتقاسم المعارف.
- ✓ التكامل بين الشبكات: إن الشراكة بين الأشخاص قد تؤدي إلى اتحاد شبكات العلاقات بينهم ما يؤدي إلى نشوء شبكة أكبر وأوسع وغالبا ما تختلف الشبكات عندما يخرج الأشخاص من مسارات وتخصصات مختلفة وهو ما يعزز فكرة التكامل بين الكفاءات.
- ✓ التكامل بين التوجهات: إن التكامل في التوجهات يؤدي إلى التوازن ضمن المجموعة فنجد المتسرع مع المتردد، المتفائل والمتشائم وغيرها.
- ✓ مفهوم الكفاءة الجماعية (compétence collective): إن الكفاءة الجماعية ضرورية للاستفادة من التكاملات السابقة ويمكن تعريفها على أنها: مجموعة المعارف الموجودة في فرقة عمل، تمزج الموارد الداخلية لكل عضو بالموارد الخارجية لكل عضو وتخلق كفاءات جديدة أكبر (effet de synergie) ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بالنقاط التالية:
  - التعلم الجماعي (l'apprentissage collectif)
  - الحوافز والقيم الجماعية
  - الثقة بين أعضاء الفريق
  - الاتفاق حول القيادة.

الجزء الثاني:

المقاوالاتية المجتمعية

Cours (09) : Economie sociale et solidaire

مخطط المحاضرة:

مقدمة

5. الاقتصاد الاجتماعي (économie sociale)

6. الاقتصاد التكافلي (économie solidaire)

7. المؤسسة الاجتماعية (Social business)

8. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (la responsabilité sociale des entreprises)

عندما نتكلم عن المقاولاتية المجتمعية فإننا نعالج مشاريع مقاولاتية لمؤسسات أو أشخاص تهدف أساساً لتحقيق مهمة مجتمعية (mission sociale). في إطار هذا المفهوم فإنه توجد عديد المصطلحات والمفاهيم فنجد: المؤسسة المجتمعية، العمل الاجتماعي (social business)، الاقتصاد الاجتماعي والتضامني أو التكافلي (l'économie sociale et solidaire) وغيرها.

ظهر هذا المفهوم في سبعينيات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكثيراً ما يتم خلطه بالمبادرات المجتمعية التي تقوم بها المؤسسات ذات الهدف الربحي في إطار مسؤوليتها المجتمعية (responsabilité sociale) التي تقوم بها.

## 1. الاقتصاد الاجتماعي (économie sociale) :

- نشأ الاقتصاد الاجتماعي في أوروبا خلال القرن التاسع عشر ويتشكل من شركات أشخاص وليس رؤوس أموال « société de personnes et non pas de capitaux » يجتمعون بهدف غير تحقيق الأرباح ويضم هذا النوع من الاقتصاد منظمات مختلفة تنتمي لثلاثة أشكال (des statuts):
- التعاونيات (les coopératives): وقد تكون تعاونيات فلاحية، تعاونيات استهلاك، تعاونيات بنكية وغيرها؛
  - التعاضديات (les mutuelles): وقد تكون تعاضديات اجتماعية، تعاضديات للتأمينات، تعاضديات للإنجازات الصحية وغيرها؛
  - الجمعيات (les associations): وهي تجمع من الأشخاص الطبيعيين و/أو الأشخاص المعنويين يتأسس على قاعدة تعاقدية لمدة قد تكون محدودة أو غير محدودة. يضع هؤلاء الأشخاص بصفة تطوعية ولههدف غير ربحي، معارفهم ومواردهم لغرض ترقية وتشجيع النشاطات في مختلف الميادين لا سيما المهنية، الاجتماعية، العلمية، الدينية، التربوية، الثقافية، البيئية، الخيرية والانسانية. وتشمل الجمعيات ما يسمى المؤسسات (les fondations).

## 2. الاقتصاد التكافلي (économie solidaire) :

- نشأ هذا المفهوم في ثمانينيات القرن الماضي مع تزايد الفروقات (les inégalités) والتمييز (l'exclusion). يعتمد الاقتصاد التكافلي على مبادرات الأفراد الذين يطمحون لتلبية حاجيات اجتماعية أو بيئية لم يتم تلبيتها أو تمت تلبيتها جزئياً من طرف سوق السلطات العمومية.
- مجالات تطبيقه متنوعة جداً يجمعها مبدأ وضع الأنشطة الاقتصادية في خدمة الغاية التكافلية: التضامن (تجارة عادلة « commerce équitable »، مؤسسات الإدماج « entreprise d'insertion par le commerce équitable »، حماية البيئة (الطاقات المتجددة، فلاحية بيولوجية، منشآت اقتصادية)؛ خلق أنشطة اجتماعية (حضانات الأطفال، الخدمات بمقر السكن « service à domicile »).
- هذه المقاربة تستمد خاصيتها من طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة وليس الشكل القانوني (le statut).



### 3. المؤسسة الاجتماعية (Social business):

تنسب هذه الأخيرة للإقتصادي البانقلادي محمد يونس صاحب جائزة نوبل لسنة 2006، وهي مؤسسة تجارية ذات غاية اجتماعية تحترم مبدأ "لا خسارة، لا أرباح" « pas de perte, pas de dividende »؛ لا بد أم تكون لها مردودية اقتصادية بالرغم من أن الربح ليس غايتها الأساسية. وفي حال وجود أرباح فإنه يعاد استثمارها في خدمة الرسالة الاجتماعية المنشودة. العائد على الإستثمار المنتظر من المساهمين هو عائد اجتماعي وليس عائد مالي.

### 4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (la responsabilité sociale des entreprises):

لا بد من عدم خلط المفاهيم السابقة مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تركز هذه الأخيرة على الإدراج الطوعي للإنشغالات الاجتماعية والإيكولوجية في أنشطة المؤسسة التجارية وعلاقتها بالشركاء ومكونات المحيط الخارجي كمثلاً:

- إدارة التأثيرات على البيئة وعلى الموارد الطبيعية؛
- إدارة الموارد البشرية على المدى البعيد؛
- تحسين ظروف العمل وجودة التشغيل.

مخطط المحاضرة:

مقدمة

1. نشأة مفهوم التعاونيات
2. التحالف التعاوني الدولي (Alliance Coopérative Internationale ACI)
3. المبادئ التعاونية السبعة:

- أ. الانضمام الطوعي والمفتوح للجميع:
- ب. السلطة الديمقراطية الممارسة من طرف الأعضاء:
- ج. المساهمة الاقتصادية للأعضاء
- د. الحكم الذاتي والاستقلالية
- هـ. التربية، التعليم والمعلومة
- و. التعاون بين التعاونيات
- ز. الإلتزام تجاه المجتمع

4. أنواع واختلاف التعاونيات:

- أ. تعاونية المنتجين (la coopérative des producteurs)
- ب. تعاونية المستهلكين (la coopérative des consommateurs)
- ج. تعاونية العمال (la coopérative des travailleurs)

5. اعتماد لنشاط تعاونية فلاحية أو اتحاد تعاونيات فلاحية في الجزائر:

- أ. الإنشاء
- ب. طلب الاعتماد وملفه
- ج. إيداع الملف
- د. دراسة الملف
- هـ. منح الاعتماد
- و. السند القانوني
- ز. نماذج الوثائق المطلوبة

## 1. نشأة مفهوم التعاونيات:

ظهرت أولى أشكال المؤسسات التعاونية في أواسط القرن الثامن عشر مع مجنات فرانش كومبتي (Franche Compté) – بفرنسا.<sup>1</sup> بحيث تشكلت هذه المجنات في شكل جمعية منتجين للحليب تستخدم عوامل الإنتاج جماعيا من أجل تصنيع الجبن. يتقاسم المنتجون فيها الأرباح الناتجة عن بيع المنتج بما يتناسب مع كمية الحليب التي يساهم بها كل منتج.

أخذت هذه التعاونيات البسيطة للمنتجين بعد ذلك أشكالا أكثر تعقيدا من خلال وضع جميع عوامل الإنتاج بصفة مشتركة وظهرت أنواع أخرى من المؤسسات التعاونية بطريقة منعزلة في مختلف أرجاء أوروبا. من بين هذه المؤسسات عرفت مؤسسة (société des équitables pionniers de Rochdale/The Rochdale society of Equitable Pioneers) نجاحا باهرا. وهي تعاونية أسست سنة 1844 في مقاطعة مانشستر في إنجلترا.

طالب نساجو (الذين يعملون في قطاع النسيج) منطقة روشدال بزيادات في الأجور لكن مطالبهم ووجهت بالرفض. حيث أنهم لاحظوا أن مستواهم المعيشي أصبح يخضع للمصنعين الذين يقررون مستوى الأجور وكذلك التجار الذين يحددون سعر بيع المنتج. في سنة 1844 اجتمع 28 نساجا من أجل إنشاء شركة وذلك باشتراكات زهيدة سميت بـ (société des équitables pionniers de Rochdale) لتفتح أول محل تعاوني لبيع منتجات النسيج المصنع من طرف الأعضاء.

من 40 مشترك سنة 1844 نمت الشركة بشكل سريع لتبلغ 390 عضو سنة 1849 وأكثر من 10000 عضو سنة 1880. بحيث وضعت هذه الشركة مبادئ وممارسات أسست للهوية التعاونية (l'identité coopérative). هذه المبادئ والممارسات نوردتها فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ كل عضو من التعاونية لا يمكنه الاستفادة سوى من صوت واحد مهما كان عدد الحصص التي يمتلكها؛
- ✓ البيع لا يكون بالتقسيط بل يكون نقدا فقط؛
- ✓ يتم البيع حسب سعر السوق ودون خصم؛
- ✓ المساواة بين الجنسين وعدم التمييز بين الأعضاء في كل ما يخص تطبيق هذه المبادئ والممارسات؛
- ✓ يتم مسك والتحقق من حسابات التعاونية بإحكام كما يتم عرضها على الأعضاء بصفة دورية خلال عرض الحصيلة؛
- ✓ يتم تنظيم اجتماعات بصفة دورية ومستمرة تجمع الأعضاء لوضعهم في الصورة بالمستجدات الحاصلة؛
- ✓ يتم تقسيم أرباح التعاونية على الأعضاء (في شكل حصص ristourne) بما يتناسب مع مشترياتهم (أو حصصهم)؛

إن النجاح التجاري والانتشار الواسع للنموذج المقترح من طرف هذه الشركة يعود إلى ظهور تعاونيات المستهلكين ونظام توزيع الحصص المقترح. لتظهر ثلاثة مبادئ تعاونية أساسية: مبدأ الباب المفتوح (porte

<sup>1</sup> J. Shaffer, « *Historical Dictionary of the Cooperate Movement* », Scare crow Press, 1999, P1.

<sup>2</sup> J. Shaffer, op.cit, P44.

(ouverte)، الرقابة الديمقراطية للأعضاء أو كما تسمى "عضو واحد، صوت واحد" (un membre, une voix) والمشاركة الاقتصادية للأعضاء من خلال تقاسم الأرباح بين الأعضاء والعائد المحدود على رأس المال. هذه المبادئ تم تبنيها، صقلها وإثرائها من طرف التحالف التعاوني الدولي (Alliance Coopérative Internationale ACI) سنة 1937 ثم سنة 1963 وأخيرا سنة 1995 بمناسبة مئوية المنظمة.<sup>1</sup>

## 2. التحالف التعاوني الدولي (Alliance Coopérative Internationale ACI):

تم تأسيسه سنة 1895، يعتبر التحالف التعاوني الدولي الرابطة الجامعة للتعاونيات على المستوى الدولي. تسهر هذه المنظمة على ضمان الهوية التعاونية التي تحددها القيم والمبادئ تعاونية كما تم تبنيها سنة 1995.<sup>2</sup> تضم هذه المنظمة حاليا 318 اتحادية ومنظمة تعاونية موزعة على 112 بلد.<sup>3</sup> أعضاء التحالف التعاوني الدولي هو اتحاديات وطنية لتعاونيات، تعاونيات ومكاتب حكومية تخص التعاونيات. مقر هذه المنظمة موجود ببروكسل في بلجيكا وله تمثيلات جهوية من خلال مكاتب بكل من إفريقيا، أمريكا، آسيا وأوروبا. يهيكل هذا التحالف في شكل ثمانية منظمات في قطاعات البنوك، الفلاحة، الصيد، التأمين، الصحة، السكن، تعاونيات المستهلكين وتعاونيات العمال.

بمناسبة مؤتمره الواحد والثلاثون سنة 1995 تبني الأعضاء إعلان التحالف التعاوني الدولي حول الهوية التعاونية (la déclaration de l'alliance coopérative internationale sur l'identité coopérative) والذي بموجبه عرفت التعاونية على أنها "جمعية مستقلة من الأشخاص، يجتمعون طوعيا لتلبية تطلعاتهم ومتطلباتهم الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية المشتركة من خلال مؤسسة تكون ملكيتها جماعية وتمارس السلطة فيها بأسلوب ديمقراطي".<sup>4</sup>

هذا التعريف إلى جانب القيم والمبادئ التعاونية أخذت أبعادا دولية بعد تبني توصية منظمة العمل الدولية (Organisation internationale du travail) رقم 193 سنة 2002 والمتعلقة بترقية التعاونيات.<sup>5</sup> يروج هذه المفهوم للقيم الأساسية التعاونية: المساعدة المتبادلة، المسؤولية الفردية، الديمقراطية، الإنصاف، المساواة، التضامن بالإضافة إلى أخلاقيات مبنية على الأمانة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية والإيثار.<sup>6</sup>

## 3. المبادئ التعاونية السبعة:

ترتكز الحركة التعاونية على سبعة مبادئ، متكاملة وغير قابلة للتجزئة، تم إعادة تشكيلها سنة 1995 من طرف التحالف التعاوني الدولي وتم دمجها في التوصية رقم 193 لمنظمة العمل الدولية. هذه المبادئ تعتبر ضمان وأساسيات هوية وخصوصية المؤسسة التعاونية:

### ح. الانضمام الطوعي والمفتوح للجميع:

<sup>1</sup> J. Shaffer, op.cit, P45.

<sup>2</sup> Alliance Coopérative Internationale, « Déclaration sur l'identité coopérative », Manchester, 1995.

<sup>3</sup> الجزائر ليس لها أعضاء منتظمين لهذه المنظمة.

<sup>4</sup> Alliance Coopérative Internationale, 1995.

<sup>5</sup> Poorter, « identité coopérative et évolutions », Revue économique et sociale, vol 71, N° 3, 2013.

<sup>6</sup> Organisation internationale du travail, Recommandation N° 193 sur la promotion des coopératives, 2002.

يطبق مبدأ "الباب المفتوح" أو "حرية الدخول والخروج" في إطار الحدود التي يضعها النظام الأساسي للتعاونية (حسب الغاية الاجتماعية، الطاقة الإستيعابية للأعضاء على سبيل المثال). ويبنى هذا المبدأ على عدم التمييز بالجنس، الأصول الاجتماعية، العرق، الولاء السياسي والجهوية. بحيث مفهوم الطوعية أو حرية رغبة الأعضاء للعمل سويا هو أساس مهم لنجاح التعاونية.

#### ط. السلطة الديمقراطية الممارسة من طرف الأعضاء:

التعاونيات هي منظمات تتكلم حكامتها بأسلوب ديمقراطي من طرف أعضائها، تضمن استقلالية قراراتها. هذه الحوكمة الديمقراطية تركز على القاعدة (عضو واحد، صوت واحد) والتي تترجم المساواة بين الأعضاء مهما كانت مساهماتهم الاقتصادية في التعاونية. هذه القاعدة يمكن تطبيقها في التعاونيات من المستوى الأول. أما فيما يخص التعاونيات من مستويات أخرى (تعاونيات التعاونيات) فإن الحوكمة الديمقراطية يتم تطبيقها من خلال احترام استقلالية وسيادة الأعضاء.

#### ي. المساهمة الاقتصادية للأعضاء:

إن أعضاء التعاونية هم في نفس الوقت مستخدمين ومالكين لمؤسستهم. هذا المبدأ الأساسي للتعاونية يعطي صفتين للأعضاء بحيث يكونون في نفس الوقت شركاء يراقبون رأس المال التعاوني ومستخدمون مستفيدون من الفعل الجماعي الذي تقوم به مجموعة الأعضاء. مبدأ ازدواجية الصفة هذا نجده كذلك في طبيعة التعاونية التي تمثل في نفس الوقت جمعية أشخاص وكيان اقتصادي: فهي تمثل بذلك تجمع أشخاص يمتلكون مؤسسة.<sup>1</sup> التعاون بين الأعضاء يمكن المستخدمين المالكين من الاستفادة من منتوجات التعاونية. وإذا حققت هذه الأخيرة فائضا فإنه يوجه على وجه الأولوية للاحتياجات الغير قابلة للتقسيم، ثم فقط الأعضاء يستفيدون بصفة عادلة من نصيبهم من الأرباح وذلك نسبة إلى حجم معاملاتهم مع التعاونية. وفي الأخير يستطيع الأعضاء الاستفادة من أجر صريح محدد على أساس حصصهم الاجتماعية.<sup>2</sup>

#### ك. الحكم الذاتي والاستقلالية:

يقوي هذا المبدأ السلطة الممنوحة لأعضاء التعاونية، بحيث تبقى التعاونية دائما وسيلة في خدمتهم. لا بد على الأعضاء أن يتمكنوا بصفة ذاتية من ضمان الرقابة على الحكامة والرقابة المالية لتعاونيتهم حتى تحافظ هذه الأخيرة على استقلاليتها.

أدى إدخال هذا المبدأ الرابع سنة 1995 من طرف التحالف التعاوني الدولي إلى أصداء عن استخدام التعاونيات في البرامج الحكومية والذي أدى إلى تدخل الدولة في تسييرها وخصوصا في الدول النامية. هذا

<sup>1</sup> Henry, « Guide de législation coopérative », 3<sup>ème</sup> édition, Bureau international du travail, 2012.

<sup>2</sup> لتوضيح العملية نضرب مثال: مثلا في تعاونية فلاحية متخصصة في إنتاج الحليب، تقوم التعاونية بشراء الحليب على الأعضاء (مربي الأبقار

المشاركين) بسعر موحد يحدده مجلس إدارة التعاونية حسب السوق وبصفة دورية (كل شهر مثلا). إضافة إلى ذلك وفي حال تحقيق التعاونية لأرباح فإنها تقوم بتوزيعها على الأعضاء في شكل (ristourne) وكذلك يستفيد الأعضاء من فائدة سنوية (intérêt) على حصصهم الاجتماعية.

المبدأ في الحقيقة لا يستبعد الشراكة مع كيانات عمومية أو خاصة خارجية شريطة ألا تمس استقلالية القرار للأعضاء واستقلالية التعاونية.

#### ل. التربية، التعليم والمعلومة:

التعاونية وبما أنها في خدمة أعضائها فإنها تشكل وسيلة للتربية والتكوين اللازم حتى يتمكنوا من المشاركة بطريقة فعالة في تطوير تعاونيتهم (مثلا يمكن للتعاونية أن تقدم تكوينات للفلاحين في مجال التقنيات الجديدة للزراعة للرفع من المردودية ونفس الشيء لمربي الأبقار تقديم النصائح والتقنيات للرفع من المنتج). إضافة إلى ما سبق فإن هذا المبدأ يفتح ويوسع هذه الوظيفة إلى خارج التعاونية بحيث من شأنه إعلام الرأي العام وبالأخص الشباب وصناع القرار حول طبيعة ومزايا التعاونية.<sup>1</sup>

#### م. التعاون بين التعاونيات:

يعمل هذا المبدأ على تقوية دور التعاونيات تجاه أعضائها والتيار التعاوني من خلال تشجيع التعاون بين التعاونيات. بشكل ملموس فإن التعاونيات في المستوى الأول مطالبون بالتجمع كأعضاء في تعاونية من المستوى الثاني. التعاون بين التعاونيات من شأنه تقوية آثار المبادئ الأخرى كما من شأنه زيادة مزايا التعاون من خلال الإقتصاديات السلمية، السلطة على السوق، سلطة التفاوض وتخفيض تكاليف العمليات التجارية.

إذن يطبق مبدأ التبعية على التعاونيات من المستوى الثاني والتي تأخذ فقط المهام التي لا يمكن للتعاونيات في المستوى الأول القيام بها، أو القيام بها بتكاليف مختلفة أو بجودة منخفضة.<sup>2</sup>

#### ن. الإلتزام تجاه المجتمع:

تم إضافة هذا المبدأ سنة 1995 ويؤكد أن "التعاونيات تساهم في التنمية المستدامة لمجتمعاتها في إطار التوجهات المتبناة من طرف أعضائها"<sup>3</sup>. هذا المبدأ يعترف بأهمية التجذر المحلي للتعاونية من خلال المجتمع الذي ينتهي إليه أعضاؤها والذي فيه تمارس نشاطها. يستطيع الأعضاء كذلك استخدام مواردها من أجل تجهيز مجتمعهم والاستجابة أكثر لمتطلبات الأعضاء وأسرههم. على سبيل المثال بناء مدارس، تعبيد طرق، فتح مستشفيات، تطوير خدمات تأمينية وغيرها. إضافة إلى ما سبق يدخل هذا المبدأ مفهوم الإستدامة في الفعل الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للتعاونية في المجتمع.

#### 4. أنواع واختلاف التعاونيات:

<sup>1</sup> Extrait du 5<sup>ème</sup> principe de l'ACI (1995).

<sup>2</sup> H. –H. Munkner et C. Vernaz, « Glossaire coopératif annoté », Marburg, 2005.

<sup>3</sup> Extrait du 7<sup>ème</sup> principe de l'ACI (1995).

بعد الحرب العالمية الثانية، تولى الفكر في مجال التيار التعاوني تدريجيا عن النظرة المثالية للتعاونية داخل المجتمع ليتجه نحو المستوى التنظيمي لهذه الأخيرة.<sup>1</sup> تهدف التعاونية إلى خدمة الأعضاء الذين يشكلونها. تحليل علاقة الاستخدام بين التعاونية وأعضائها تمكننا من تمييز ثلاثة أنواع من التعاونيات والتي يمكن دمجها في أشكال تعاونيات أكثر تعقيدا. الأعضاء ممكن أن يكونوا أشخاص طبيعيين أو معنويين. وبالإضافة إلى أن هذا التصنيف من شأنه إعطاء رؤية أوضح عن الدور الذي تلعبه التعاونيات فإنه يمكن كذلك من تحديد الأطر التي على أساسها يتم حساب حصص الأرباح (ristourne).

#### د. تعاونية المنتجين (la coopérative des producteurs):

تهدف تعاونية المنتجين إلى تقديم السلع والخدمات اللازمة لإنجاز عمل أعضائها. يضع الأعضاء بعض الأعباء المهنية جماعيا (على سبيل المثال المحاسبة، التمويل، النقل، المكاتب) مع الإبقاء على المداخل الصافية لأنشطتهم. الأعضاء هم في نفس الوقت المنتجين والمالكين. ربح الأعضاء (la ristourne) يحسب نسبة إلى الأنشطة المنجزة داخل التعاونية. نجد في هذا النوع من التعاونيات: التعاونيات الفلاحية للتموين، التعاونيات البحرية، تعاونيات الحرفيين، تعاونيات المحولين وكذلك تعاونيات التجار.

#### ه. تعاونية المستهلكين (la coopérative des consommateurs):

داخل تعاونية المستهلكين فإن الإنشغال هو تقديم السلع والخدمات للأعضاء من أجل الاستعمال الشخصي وذلك بأحسن سعر وأحسن جودة. الأعضاء هم في نفس الوقت مالكيين وزبائن. ربح الأعضاء يحسب نسبة إلى السلع والخدمات المتحصل عليها من خلال التعاونية. نجد هذا النوع من التعاونيات عادة في قطاعات التغذية، السلع والخدمات، الإسكان، الترفيه والوسائط التعليمية (les milieux scolaire). الأمثلة عن تعاونيات المستهلكين نجدها في تعاونيات الإدخار والقرض، تعاونيات التأمين، تعاونيات فلاحية للبيع وتعاونيات الإسكان.

#### و. تعاونية العمال (la coopérative des travailleurs):

دور تعاونيات العمال هو توفير العمل للأعضاء من خلال استغلال مؤسسة. يحسب مبلغ الربح (la ristourne) على أساس العمل المقدم داخل التعاونية. الأعضاء لهم الملكية الجماعية للمؤسسة وهم في نفس الوقت عمال داخل المؤسسة. يوفر هذا النوع من التعاونيات أمن وظيفي أكثر (une meilleure sécurité de l'emploi) إضافة إلى إضفاء طابع رسمي لبعض الأنشطة الاقتصادية. نجد هذا النوع من التعاونيات في مجال التعمير، الخدمات والتجارة، تعاونيات عمالية إنتاجية، الشركات التعاونية والتشاركية وكذلك تعاونيات الأنشطة والتشغيل (Coopératives d'activités et d'emploi).

## 5. اعتماد لنشاط تعاونية فلاحية أو اتحاد تعاونيات فلاحية في الجزائر:

وفق القانون الجزائري تقوم التعاونيات الفلاحية على أساس التضامن المهني بين الفلاحين ولا تهدف إلى تحقيق ربح تجاري وتؤسس على حرية الانضمام لأعضائها.

التعاونية الفلاحية هي شركة أشخاص مدنية لها مستخدمين ورأسمال متغيرين تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ويحدد هدف التعاونيات الفلاحية أساسا بالاحتياجات المهنية لمنخرطيها. وبهذه الصفة يمكنها على الخصوص:

- إنجاز أو تسهيل كل العمليات المتعلقة بإنتاج، جمع وتحويل وتوضيب وتخزين وتسويق وتصدير المنتجات الفلاحية لمنخرطيها؛
  - تزويد منخرطيها فقط بجزء من المدخولات والتجهيزات اللازمة لمستثمراتهم أو كلها؛
  - القيام على العموم بجميع العمليات التي تدخل في إطار المهنة الفلاحية لحساب منخرطيها.
- يمكن أن تكون للتعاونيات الفلاحية ثلاثة أشكال:

### ✓ التعاونية الفلاحية للخدمات المتخصصة:

تهدف التعاونية الفلاحية للخدمات المتخصصة إلى تقديم خدمات محددة. يمكن أن تهتم هذه التعاونية الفلاحية على الخصوص بما يأتي:

- التموين بعوامل الإنتاج،
- مهنة أو عدة مهن متعلقة بفرع من الفروع المنصوص عليها في التنظيم المعمول به،
- السقي وصرف المياه،
- تسيير واستغلال منشآت تعبئة مورد الماء بما فيها المحيطات الجماعية الصغيرة ومجالات السقي؛
- أشغال التهيئة،
- التلقيح الاصطناعي،
- المكننة،
- الدراسات والنصائح والإرشاد.

### ✓ التعاونية الفلاحية حسب الفرع:

تمارس التعاونية الفلاحية حسب الفرع كل النشاطات التي تهم فرعاً من الفروع، وهي كالاتي:

- الإنتاج منتوج الفرع،
- جمع انتاج الفرع،
- الإنتاج والتموين بعوامل الإنتاج الخاصة بالفرع،
- استيراد المدخلات والتجهيزات الضرورية للفرع،
- تحويل وتوضيب إنتاج الفرع،
- تسويق وتصدير إنتاج الفرع.

### ✓ التعاونية الفلاحية متعددة النشاطات:



تمثل التعاونية الفلاحية متعددة النشاطات شكلا من التعاونية التي تسعى لتحقيق عدة أهداف مرتبطة بتعدد أنشطة منخرطها.

ويمر تأسيس التعاونية الفلاحية بالمراحل التالية:

#### أ. الإنشاء:

- ✓ خمس (5) فلاحين مؤسسين على الأقل،
- ✓ اعداد القانون الأساسي،
- ✓ تنظيم جمعية عامة تأسيسية،
- ✓ انتخاب رئيس ومجلس تسيير،
- ✓ تعيين مدير،
- ✓ المصادقة على كل المراحل السابقة من طرف الجمعية العامة.

#### ب. طلب الاعتماد وملفه:

- ✓ طلب الاعتماد مرفق بالوثائق،
- ✓ نسخة من السند الذي يشهد بصفة الفلاح لكل المنخرطين،
- ✓ نسخة من القانون الأساسي المحرر قانونا،
- ✓ نسخة من محضر الجمعية العامة التأسيسية،
- ✓ قائمة أعضاء مجلس التسيير ومدير التعاونية الفلاحية أو اتحاد التعاونيات الفلاحية،
- ✓ كشف يثبت الاكتتاب الكلي للحصص الاجتماعية الأولية للمتعاونين.

#### ج. إيداع الملف:

- يودع الملف أو يرسل الكترونيا، مقابل وصل إيداع إلى:
- ✓ المصلحة المكلفة بالتعاونيات الفلاحية بمديرية المصالح الفلاحية للولاية، بالنسبة للتعاونيات الفلاحية أو اتحادات التعاونيات التي لا تتجاوز إقليم الولاية.
- ✓ المديرية المكلفة بالتعاونيات الفلاحية بوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، بالنسبة للتعاونيات الفلاحية أو اتحادات التعاونيات الفلاحية التي تتعدى إقليم الولاية.

#### د. دراسة الملف

- تدرس اللجان المؤهلة الملفات وتعطي آراءها وتحرر محاضر بذلك، ضمن الآجال المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

#### هـ. منح الاعتماد:

- يبلغ الاعتماد بكل الوسائل الى رئيس التعاونية الفلاحية أو اتحاد التعاونيات الفلاحية المعني، في أجل:
- ✓ شهرا (1) واحدا: عندما يكون القرار من اختصاص وزير الفلاحة والتنمية الريفية.
- ✓ خمسة عشر (15) يوما: عندما يكون القرار من اختصاص مدير المصالح الفلاحية للولاية، ابتداء من تاريخ إيداع ملف طلب الاعتماد.

## و. السند القانوني:

- ✓ قرار مؤرخ في 2 مارس سنة 2021، يحدد تشكيلة وسير لجان الاعتماد وكذا شروط وكيفيات منح الاعتماد للتعاونيات الفلاحية واتحاداتها.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 96-459 المؤرخ في 7 شعبان عام 1417 الموافق 18 ديسمبر سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تطبق على التعاونيات الفلاحية.
- ✓ المرسوم التنفيذي رقم 20-274 المؤرخ في 11 صفر عام 1441 الموافق 29 سبتمبر سنة 2020 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-459 المؤرخ في 7 شعبان عام 1417 الموافق 18 ديسمبر سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تطبق على التعاونيات الفلاحية.

## ز. نماذج الوثائق المطلوبة:

### الملحق رقم 1

#### نموذج طلب الاعتماد

في ..... يوم .....

طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-459 المؤرخ في 7 شعبان 1417 الموافق 18 ديسمبر 1996 يحدد القواعد المطبقة على التعاونيات الفلاحية، المعدل والمتمم، أنا المضي أسفله ..... والتصرف بمقتضى السلطات المخولة إلي بواسطة مداولة الجمعية العامة للتعاونية الفلاحية (أو اتحاد التعاونيات الفلاحية) \* .....

بتاريخ ...../...../.....

يشرفني أن أعلمكم بربغبتنا في إنشاء تعاونية فلاحية (أو اتحاد التعاونيات الفلاحية) \*،

☐ محلية

☐ ولائية

☐ جهوية

☐ وطنية

بُغية التماس موافقتكم على منح اعتماد \*،

☐ تعاونية فلاحية حسب الفرع

☐ تعاونية فلاحية للخدمات المتخصصة

☐ تعاونية فلاحية متعددة النشاطات

الإمضاء

## الملحق رقم 2

### نموذج قائمة أعضاء مجلس التسيير ومدير التعاونية الفلاحية (أو اتحاد التعاونيات الفلاحية)\*

تسمية التعاونية الفلاحية (أو اتحاد التعاونيات الفلاحية)\* .....  
القر .....  
عدد التخرطين .....

#### 1. تشكيلة مجلس التسيير

الاسم و اللقب	الصفة	المهنة	مقر السكن
.....	رئيس (ة)	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

#### 2. المدير

الاسم و اللقب	المهنة	مقر السكن	الملاحظات
.....	.....	.....	.....

في ..... يوم .....  
الرئيس  
(الامضاء والختام)

\* : استعمل الاختيار اللازم.

## الملحق رقم 3

### نموذج لقائمة المكتتبين في الرأسمال الاجتماعي الأولي و كشف عن الدفع التي قدمها المكتتبون

تسمية التعاونية الفلاحية (أو اتحاد التعاونيات الفلاحية)\* .....  
القر .....  
رقم الحساب الجاري .....

الرقم التركيبي	المكتب			القيمة الاسمية للحصة الاجتماعية	عدد الخصص المكتتبية	تاريخ الدفعات القدمية	الملاحظات
	الاسم و اللقب	الصفة	العنوان				
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
مجموع الرأسمال الاجتماعي المكتتب				بالأرقام	بالحروف		
				دج.....			

في ..... يوم .....  
الرئيس  
(الامضاء والختام)

## المحاضرة رقم (11): التعاضديات والمؤسسات التعاضدية

### Cours (11) : les mutuelles et les entreprises mutualistes

#### مخطط المحاضرة:

1. المبادئ التعاضدية (les principes mutualistes)

2. تنظيم التعاضديات الاجتماعية في الجزائر:

أ. النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول المسيرة للتعاضديات الاجتماعية؛

ب. تقديم عام للتعاضدية الاجتماعية:

❖ ماهي التعاضدية الاجتماعية؟

❖ من هم الأشخاص الذين بإمكانهم تأسيس أو الانتماء بطريقة طوعية للتعاضديات

الموجودة؟

❖ ما هي نسبة اشتراك المنخرط في التعاضدية الاجتماعية؟

❖ ماهي موارد التعاضدية الاجتماعية؟

ج. التعاضدية الاجتماعية، تنظيمها و سيرها.

## 1. المبادئ التعااضدية (les principes mutualistes):

منذ نشأتها، التعااضدية كانت أكثر من هيئة وقاية اجتماعية بحيث تقوم ممارسات شركات النجدة التعااضدية (sociétés de secours mutuels) على نفس المبادئ التي تحرك تعاونيات الاستهلاك أو الجمعيات العمالية للإنتاج (associations ouvrières de production) والتي تسمى في صيغتها الحالية "المؤسسات التعاونية للإنتاج" (Sociétés coopératives de production SCOP)<sup>1</sup> والتي بدورها ظهرت في سنوات 1830.

أولى شعارات التنظيمات التعااضدية هي "في الإتحاد قوة" (l'union fait la force) و "واحد للجميع، الجميع لواحد" (un pour tous, tous pour un) والتي تبين أن التضامن هو القيمة المحورية لهذا التيار. لا يتعلق الأمر فقط بتضامن في إطار تنظيمي يجمع المؤمنين بطريقة (neutre) وآلية بل يتعداه ليشمل الممارسات اليومية كالسهر على متابعة المرضى وتقديم يد المساعدة للحالات الإستثنائية وغيرها. حيث أنه وبالإضافة إلى الأداءات البسيطة، تقدم الشركة يد العون والدعم لأعضائها في المراحل القاسية والصعبة في الحياة.

حرية الانضمام هو المبدأ المشترك بين مختلف مكونات الاقتصاد المجتمعي حيث أنه وبعد أن يقوم الشخص بالانضمام بطريقة طوعية ويكتسب صفة المشترك (le sociétaire) فإنه يجد نفسه في حالة مساواة مع نظرائه وهو ما ترجمه المبادئ "باشتراك متساوي، أداءات متساوية" (A cotisation égale, prestations égales) وبالصيغ "شخص واحد، صوت واحد" (un homme, une voix) وهو أساس الديمقراطية الخاصة بالتعااضديات والتعاونيات.<sup>2</sup>

في الواقع فإن ترقية التعااضديات يندرج في إطار إرادة النخبة والسلطات العمومية تحميل الطبقات الشعبية شيئاً من المسؤولية وذلك من أجل الابتعاد عن منطق المساندة (logique d'assistance). ويتم ذلك من خلال التزام الأعضاء (ويصطلح عليهم بالمشاركين) بالمساهمة طوعياً في سير المؤسسة التعااضدية، سواء تعلق الأمر بالممارسات اليومية أو بانتخاب أولئك الذين يقومون بتسييرها. وبالتالي تصبح التعااضدية إطاراً لترسيخ الديمقراطية ذلك كونها تفرض الحضور الإجباري لمجمل أعضائها في الجمعيات العامة أين يتم الانتخاب واتخاذ القرار. كمدرسة للمواطنة فإن التعااضدية تقوم بوظيفة مجتمعية لا تقل أهمية عن نشاطها الوقائي.

<sup>1</sup> المؤسسة التعاونية للإنتاج والتي تسمى أحياناً "المؤسسة التعاونية العمالية للإنتاج" (société coopérative ouvrière de production) أو "المؤسسة التعاونية للعمال" (société coopérative de travailleurs) في القانون الفرنسي هي مؤسسة تجارية تأخذ شكل مؤسسة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات أسهم تتميز عن المؤسسات العادية بكون رأس مالها مملوك في مجمله من قبل العمال والذين يمتلكون السلطة الكاملة لاتخاذ القرار فيها.

<sup>2</sup> Patricia Toucas-Truyen, Olivier Boned, « Chapitre 2. Mutualité et entreprises mutualistes », in Robert Holcman, « Economie sociale et solidaire », Dunod, 2015, P 44.

أخيرا وكما هو الحال بالنسبة للتعاونية فإن المتعاضد (le mutualiste) له صفتين، صفة المؤمن وصفة المؤمن له (assureur et assuré). وفي هذا الإطار فإن المتعاضد لابد ألا يسيئ استخدام المدخرات الجماعية. معظم المبادئ التعااضدية تطرق لها ليون بورجوا (Leon Bourgeois) سنة 1896 في كتابه "تضامن" (Solidarité) والذي لا يزال يشكل إلى الساعة ملخصا للقيم والممارسات التعااضدية والتعاونية ومرجعا نظريا لهذا التيار.

## 2. تنظيم التعااضديات الاجتماعية في الجزائر:

### أ. النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول المسيرة للتعااضديات الاجتماعية:

تحكم التعااضديات الاجتماعية في الجزائر مجموعة من النصوص القانونية التي نوردتها فيما يلي:

- القانون رقم 02-15 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1436 الموافق 4 يناير 2015 يتعلق بالتعااضديات الاجتماعية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 97-428 المؤرخ في 10 رجب عام 1418 الموافق 11 نوفمبر سنة 1997 الذي يحدد كفايات رقابة الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي في مجال تطبيق التشريع الخاص بالتعااضديات الاجتماعية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 91-159 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1411 الموافق 18 مايو سنة 1991 المتضمن تحديد العدد الأدنى المطلوب من المنخرطين لتكوين تعااضدية اجتماعية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 97-427 المؤرخ في 10 رجب عام 1418 الموافق 11 نوفمبر سنة 1997 الذي يحدد تشكيلة المجلس الوطني الاستشاري للتعااضدية الاجتماعية؛
- القرار المؤرخ في 7 شعبان عام 1418 الموافق 7 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد نسب تخصيص موارد التعااضدية الاجتماعية الواردة من الاشتراكات.

### ب. تقديم عام للتعااضدية الاجتماعية:

#### ❖ ما هي التعااضدية الاجتماعية؟

هي شخص معنوي يخضع للقانون الخاص، ذات غرض غير مريح، تسير بموجب أحكام بالقانون رقم 02-15 المتعلق بالتعااضديات الاجتماعية وقانونها الأساسي. تهدف التعااضدية الاجتماعية إلى القيام بأعمال التضامن والمساعدة والاحتياط لفائدة أعضائها المنخرطين وذوي حقوقهم، لا سيما من خلال دفع الاشتراكات<sup>1</sup>. تهدف الأعمال التي تقوم بها التعااضدية الاجتماعية إلى ضمان أداءات النظام العام والأداءات الفردية و/أو الجماعية والتكميلية لفائدة الأعضاء المنخرطين فيها وذوي حقوقهم وعند الاقتضاء، الإضافية إلى الأداءات المقدمة من قبل الضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> القانون رقم 02-15 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1436 الموافق 4 يناير 2015 يتعلق بالتعااضديات الاجتماعية

تهدف التعاضدية إلى ضمان أداءات فردية، أداءات جماعية (أداءات النظام العام) وأداءات اختيارية "فردية و/أو جماعية" (النظام الاختياري) لفائدة الأعضاء المنخرطين فيها وذوي حقوقهم:

#### ✓ أداءات النظام العام – الأداءات الفردية:

تشتمل الأداءات الفردية للنظام العام المقدمة من قبل التعاضدية الاجتماعية على أداء واحد أو أكثر من الأداءات التالية:

- الأداءات العينية للتأمين على المرض تكملة للأداءات المقدمة من قبل صندوق الضمان الاجتماعي؛
  - التعويضات اليومية للتأمين على المرض حسب نسبة يحددها القانون الأساسي للتعاضدية الاجتماعية وفي حدود أقصاها 25% من الأجر المرجعي للعامل، المعتمد كأساس لحساب التعويضات اليومية عندما لا تمنح هذه التعويضات من قبل الضمان الاجتماعي إلا بنسبة 50%؛
  - الزيادة في معاش العجز للتأمينات الاجتماعية؛
  - الزيادة في ريع حادث عمل أو مرض مهني الذي تساوي نسبته 50 % على الأقل عندما لا يمارس صاحبه أي نشاط مهني؛
  - الزيادة في المعاشات المنقولة، بعنوان الضمان الاجتماعي، لفائدة ذوي حقوق العامل المتوفي، على أساس نسبة يحددها القانون الأساسي للتعاضدية الاجتماعية.
- يمكن أن ينص القانون الأساسي للتعاضدية الاجتماعية على أداءات أخرى فردية ذات طابع اجتماعي عينية و/أو نقدية خاصة بأحداث عائلية ومهنية.

#### ✓ أداءات النظام العام - الأداءات الجماعية:

تشمل الأداءات الجماعية للنظام العام التي تقدمها التعاضدية الاجتماعية ما يأتي:

- أداءات في مجال الصحة؛
  - أعمال اجتماعية لحماية الأسرة أو الطفولة أو الأشخاص المسنين أو المعوقين أو في وضعية تبعية.
- يمكن للتعاضدية الاجتماعية، من أجل ضمان هذه الأداءات الجماعية، إنجاز و/أو تسيير الهياكل الصحية والإجتماعية.

#### ✓ أداءات النظام الاختياري:

يمكن للتعاضدية الاجتماعية أن تدرج أداءات ذات طابع اختياري في قانونها الأساسي، تقدم مقابل اشتراكات أو مساهمات مالية خاصة. تكون هذه الأداءات فردية أو جماعية ويمكن أن تتعلق لا سيما بالاستفادة من:

- التقاعد التكميلي؛
- صندوق المساعدة والإسعاف المخصص، لا سيما لمساعدة الأعضاء المنخرطين وذوي حقوقهم، في حالة مرض وحادث عمل ومرض مهني ووفاة؛
- المساعدة في السكن؛
- التكوين المتواصل أو المؤهل؛
- النشاطات الثقافية والرياضية؛
- الأداءات المقدمة من قبل التعاونيات التعاضدية.

## ❖ من هم الأشخاص الذين يمكنهم تأسيس تعاضدية اجتماعية أو الانضمام بحرية وطوعية إلى

### تعاضديات اجتماعية موجودة؟

يمكن أن تتأسس التعاضدية الإجتماعية بين:

- عمال أجراء في المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية والمقاولات العمومية أو الخاصة؛
  - أو من أشخاص يمارسون نشاطا لحسابهم الخاص؛
  - أشخاص متقاعدون؛
  - أو أصحاب معاشات أو أصحاب ريع بعنوان الضمان الاجتماعي؛
  - المجاهدون أو أرامل الشهداء الذين لهم معاشات من الدولة، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
  - ذوو حقوق المتعاضدين المتوفين.
- يحدد التنظيم المعمول به عدد المنخرطين الأدنى المطلوب لتكوين تعاضدية اجتماعية بـ 5000 منخرط.

## ❖ ما هي نسبة اشتراك المنخرط في التعاضدية الاجتماعية؟

- تحدد نسبة الاشتراك بالنسبة للأداءات الفردية (النظام العام) كحد أقصى بـ 1.5 % من وعاء اشتراك الضمان الاجتماعي الذي يكون مبلغه أقل من ثلاث (3) مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون.
  - ما بين 1.6 % و 3 % من وعاء الضمان الاجتماعي الذي يتراوح مبلغه ما بين ثلاث (3) مرات و أقل من خمس (5) مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون.
  - ما بين 3.1 % و 5 % من وعاء اشتراك الضمان الاجتماعي الذي يتراوح مبلغه بين خمس (5) وأقل من عشر (10) مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون.
  - ما بين 5.1 % و 6 % من وعاء الضمان الاجتماعي الذي يتراوح مبلغه بين عشر (10) مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون.
  - ما بين 6.1 % و 7 % من وعاء الضمان الاجتماعي الذي يساوي أو يفوق مبلغه خمس عشر (15) مرة الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- أما نسب الاشتراك و/أو مبلغ المساهمة المالية الخاصة بالأداءات الجماعية أو الاختيارية، فتحدد حسب الحالة في القانون الأساسي للتعاضدية الاجتماعية. تحدد نسبة الاشتراك بعنوان الأداءات الاختيارية بموجب القانون الأساسي للتعاضدية الاجتماعية.

## ❖ ما هي موارد التعاضدية الاجتماعية؟

علاوة على المورد الرئيسي للتعاضدية المتمثل في اشتراكات منخرطها، تتكون مواردها الأخرى من الهبات والوصايا، العائدات الآتية من الأداءات التي تقدمها ومن عائدات الأموال التي توظفها أو تستثمرها ومن عائدات الدعاوى التعويضية.

### ج. التعاضدية الاجتماعية، تنظيمها وسيرها:



تتكون التعاضدية من أربع (4) هيئات متمثلة في:

- ✓ الجمعية العامة؛
- ✓ مجلس الإدارة؛
- ✓ مكتب مجلس الإدارة؛
- ✓ لجنة الرقابة.

تجدد عهدة الهيئات طبقا لأحكام القانون 02-15 المتعلق بالتعاضديات الإجتماعية . كما يمارس أعضاء هذه الهيئات مهامهم دون مقابل ما عدى تلك المنصوص عليها في القانون رقم 02-15. يتولى تسيير التعاضدية واستغلالها هيكل تسيير.

وللإشارة فإن القانون 02-15 المتعلق بالتعاضديات الاجتماعية يهدف أساسا إلى تحديد شروط وكيفيات تأسيس التعاضديات الاجتماعية وتنظيمها وسيرها، والذي يندرج في إطار إصلاح التعاضدية الاجتماعية التي تشكل نظام حماية اجتماعية مكمل للمنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي.

يأتي الإصلاح الذي ينص عليه هذا القانون في سياق إصلاحات المنظومة الوطنية للضمان الاجتماعي، التي سمحت بتحسين نوعية الأداءات وعصرنة الضمان الاجتماعي والحفاظ على توازناته المالية. يخص هذا الإصلاح الذي تبنته الاجتماعات الثلاثية في طبعتها الثالثة عشر والرابعة عشر والذي تم تسجيله في برنامج الحكومة ما يأتي:

- الطبيعة القانونية للتعاضدية الاجتماعية التي أصبحت تمثل شخصا معنويا يخضع للقانون الخاص، ذات غرض غير مربح، تسجل لدى الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي وتسير بموجب تشريع خاص بدلا من الطبيعة القانونية السابقة المتمثلة في الجمعية والتي تخضع لتشريعين، التشريع المتعلق بالجمعيات من جهة، والتشريع المتعلق بالتعاضديات الاجتماعية من جهة أخرى. هذا التطور سيسمح بتحسين سير ومراقبة التعاضديات الاجتماعية.

- توسيع مجال تدخل التعاضدية الاجتماعية من خلال لاسيما، أداءاتها الفردية للنظام العام، التكميلية والإضافية زيادة على تلك التي يقدمها الضمان الاجتماعي.

- ستسمح الأداءات الإضافية للتعاضدية الاجتماعية باستكمال التعويضات التي يضمنها الضمان الاجتماعي وإمكانية استفادة منخرطيها من تعويض يفوق التسعيرة المرجعية للضمان الاجتماعي.

- إدماج التعاضديات الاجتماعية في نظام البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا "الشفاء" وفي نظام الدفع من قبل الغير للضمان الاجتماعي قصد السماح للمؤمن لهم اجتماعيا المنخرطين في التعاضديات الاجتماعية، من الاستفادة من مزايا هذين النظامين اللذين سيطبقان في آن واحد، من أجل التكفل بأداءات الضمان الاجتماعي والتعاضدية الاجتماعية.

- تأسيس التقاعد التكميلي بعنوان الأداءات الاختيارية للتعاضدية الاجتماعية والرامي إلى تمكين العمال من الاستفادة من مداخل تكميلية عند بلوغ سن التقاعد.

لهذا الغرض، يمكن للتعاضديات الاجتماعية إنشاء صندوق للتقاعد التكميلي، يمول من اشتراكات خاصة لمنخرطيها. يحدد اشتراك التقاعد التكميلي المرتكز على أساس اشتراك الضمان الاجتماعي والذي يقتطع من

الدخل الخاضع للضريبة بنسبة 3 % كحد أدنى، يوزع بالتساوي بين المستخدم والعامل الأجير. ويتحمل العامل غير الأجير هذه النسبة كلها.

- يمنح الحق في التقاعد التكميلي ابتداء من السن القانونية للتقاعد في النظام العام للضمان الاجتماعي، بعد مدة اشتراك تساوي خمسة عشرة (15) سنة على الأقل. يجب أن تساوي كل سنة اشتراك معتمدة بعنوان التقاعد التكميلي 0.625 % من الأجر الشهري المتوسط أو من الأساس المعتمد كمرجع لحساب معاش تقاعد النظام العام للضمان الاجتماعي.

من جهة أخرى، ينص هذا القانون فيما يخص التقاعد التكميلي على ما يأتي:

- منح إمكانية انخراط المؤمن لهم اجتماعيا الأجراء وغير الأجراء في التقاعد التكميلي لعدة تعاضديات اجتماعية قصد رفع مداخيلهم عند بلوغ سن التقاعد؛
- قواعد دفع اشتراكات التعويض بالنسبة للعمال المنخرطين في التعاضدية الاجتماعية الذين لا يتوفرون على عدد سنوات الاشتراك الدنيا المطلوبة. بحيث يمكن للمنخرطين في التقاعد التكميلي للتعاضدية الاجتماعية الذين لا يتوفرون عند بلوغ السن القانونية لتصفية حقوق التقاعد التكميلي، على عدد السنوات الدنيا للإشتراك المنصوص عليها، الاستفادة من اعتماد سنوات الإشتراك الناقصة مقابل دفع اشتراكات التعويض على عاتقهم حصريا في حدود خمس (05) سنوات؛
- إعادة التثمين السنوي لمعاش التقاعد التكميلي على أساس نسبة تحددها التعاضدية الاجتماعية؛
- القواعد المطبقة بالنسبة لمعاش التقاعد التكميلي المنقول إلى ذوي الحقوق في حالة وفاة صاحب المعاش والتي هي نفس القواعد المطبقة في مجال تقاعد النظام العام للضمان الاجتماعي؛
- ضمان الحفاظ على حقوق التقاعد التكميلي في حالة وقوع اختلالات مالية للتعاضدية الاجتماعية من خلال إلزام التعاضدية الاجتماعية باكتتاب عقد تأمين لموارد صندوق التقاعد التكميلي؛

وكذلك ينص هذا القانون على ما يأتي:

- الأحكام المتعلقة بتحسين شروط تأسيس التعاضدية الاجتماعية وتسجيلها وتنظيمها وسيورها ومهام هيئاتها، وكذا حقوق وواجبات منخرطيها؛
- الأحكام المالية التي تحدد لاسيما الموارد المالية وممتلكات التعاضدية الاجتماعية وكيفية تخصيصها مع تحديد النسبة القصوى لنفقات تسييرها بـ 8 % وفقا لمعايير التسيير المعتمدة بالنسبة لهيئات الضمان الاجتماعي؛
- تدعيم رقابة التعاضدية الاجتماعية، لاسيما الرقابة التي يمارسها الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي من خلال الوثائق الإدارية والمحاسبية والمالية التي ترسل له وجوبا سنويا قبل نهاية السداسي الأول من السنة الموالية للسنة المالية المغفلة؛
- الأحكام المتعلقة بالحل الإرادي والقضائي للتعاضدية الاجتماعية وكيفية أيلولة ممتلكاتها في هذه الحالات؛
- تشديد العقوبات الجزائية المطبقة على المخالفين للتشريع الخاص بالتعاضديات الاجتماعية، سواء كانوا متصرفين أو مسيرين للتعاضدية الاجتماعية أو مستخدمين أو أي أشخاص آخرين.

مخطط المحاضرة:

1. ما هو مفهوم الجمعية؟

2. ما هو مفهوم الجمعية؟

3. كيف يتم إنشاء جمعية؟

أولاً: تكوين الجمعية التأسيسية

ثانياً: ملف إنشاء جمعية

ثالثاً: كيفية إيداع ملف الترشيح

رابعاً: إصدار وصل إيداع الملف

خامساً: إصدار وصل التسجيل

سادساً: ماذا يتضمن القانون الأساسي للجمعية؟

3. كيف يتم تسيير الجمعية؟

أولاً: حقوق وواجبات الجمعية

ثانياً: الإشعار بالتغييرات في الهيئة التنفيذية والتعديلات في القانون الأساسي

✓ التغييرات في الهيئة التنفيذية

✓ التعديلات في القانون الأساسي

ثالثاً: تمويل الجمعيات

رابعاً: موارد الجمعيات وأموالها

خامساً: تعاون الجمعيات الجزائرية مع هيئات أجنبية

✓ الإطار القانوني

✓ كيفية التعاون بين بين جمعية جزائرية وهيئة أجنبية:

الوثائق المكونة لملف التعاون

المحاور التي يجب أن يتضمنها مشروع اتفاقية التعاون

الشروط الواجب توافرها في الجمعية الجزائرية التي تسعى إلى التعاون الأجنبي

إجراءات الحصول على تمويل أجنبي

4. التعليق والحل

5. الجمعيات الأجنبية

أولاً: مفهوم الجمعية الأجنبية:

ثانيا: تعليق أوسحب الاعتماد من الجمعيات الأجنبية

## 6. القانون الأساسي النموذجي للجمعيات

### الباب الأول: أحكام عامة

الفصل الأول: التسمية، الموضوع، الهدف، المقر، مدة عمل الجمعية ومداه

الفصل الثاني: شروط وكيفيات انضمام وانسحاب الأعضاء وواجباتهم وحقوقهم

### الباب الثاني: تنظيم وسير أجهزة الجمعية

الفصل الأول: الجمعية العامة

الفصل الثاني: المجلس

الفصل الثالث: الهيئة التنفيذية

الفصل الرابع: التنظيم والتقسيم الداخلي

### الباب الثالث: الأحكام المالية

الفصل الأول: الموارد

الفصل الثاني: النفقات

الباب الرابع: حل النزاعات، حل الجمعية

الباب الخامس: أحكام ختامية

## 1. ما هو مفهوم الجمعية؟

الجمعية هي تجمع من الأشخاص الطبيعيين و/أو الأشخاص المعنويين يتأسس على قاعدة تعاقدية لمدة قد تكون محدودة أو غير محدودة.

يضع هؤلاء الأشخاص بصفة تطوعية ولهدف غير ربحي، معارفهم ومواردهم لغرض ترقية وتشجيع النشاطات في مختلف الميادين لا سيما المهنية، الاجتماعية، العلمية، الدينية، التربوية، الثقافية، البيئية، الخيرية والانسانية. يجب أن يحدد هدف الجمعية بدقة، وينبغي على تسميتها أن تعبر عن علاقتها بهذا الهدف. إن أهداف الجمعية ونشاطاتها يجب أن تصب في الصالح العام ولا تكون متعارضة مع القيم والمبادئ الوطنية وكذا النظام العام، الأعراف وأحكام التشريع والتنظيم حيز التنفيذ.

## 2. كيف يتم إنشاء جمعية؟

يتم إنشاء الجمعية بالمراحل التالية:

### أولاً: تكوين الجمعية التأسيسية

✓ التصريح بتنظيم اجتماع عمومي لدى مصالح الولاية المختصة إقليمياً، وذلك وفقاً لأحكام القانون رقم 89-28 المؤرخ في 31 ديسمبر 1989 والمتعلق بالاجتماعات والمظاهرات العمومية. بحيث يتم التحضير لهذا الاجتماع كما يلي:

- إيداع بيان تصريح موقع من ثلاثة أشخاص قاطنين بالولاية المعنية، ومتمتعين بكامل حقوقهم المدنية، لدى مصالح الولاية المعنية.
- يجب أن يبين التصريح المودع الغرض، التاريخ، الوقت، مدة الاجتماع وعدد من المشاركين.
- يودع بيان التصريح ثلاثة أيام على الأقل قبل موعد الاجتماع، لدى والي الولاية المعنية.
- ✓ عقد الجمعية العامة التأسيسية التي تضم:
  - خمسة وعشرون (25) عضواً مؤسساً، ممثلين لـ 12 ولاية على الأقل، بالنسبة للجمعيات الوطنية.
  - واحد وعشرون (21) عضواً مؤسساً، ممثلين لـ 03 ولايات على الأقل، بالنسبة للجمعيات ما بين الولايات.
  - خمسة عشر (15) عضواً بالنسبة للجمعيات الولائية، ممثلين لبلديتين على الأقل.
  - عشر (10) أعضاء بالنسبة للجمعيات البلدية.
- ✓ جدول الأعمال: المصادقة على القانون الأساسي، انتخاب الهيئة التنفيذية.

### ثانياً: ملف إنشاء جمعية

يقدم طلب تسجيل الجمعية، موقع من طرف رئيس الجمعية أو ممثله المؤهل قانوناً. القائمة الاسمية للأعضاء المؤسسين وأعضاء الهيئة التنفيذية، توضح حالتهم المدنية، وظائفهم، عناوين إقامتهم، وتوقيعاتهم.

✓ مستخرج رقم 03 من شهادة السوابق العدلية لكل الأعضاء المؤسسين.

✓ نسختين (02) مطابقتين للأصل من القانون الأساسي.

- ✓ محضر الجمعية العامة التأسيسية محرر من طرف محضر قضائي، والذي يحدد:
  - تاريخ ومكان انعقاد الاجتماع.
  - جدول الأعمال (المصادقة على القانون الأساسي وانتخاب أعضاء الهيئة التنفيذية).
- ✓ الوثائق الثبوتية لعنوان المقر.

### ثالثاً: كيفية إيداع ملف الترشيح

يودع الملف من طرف الهيئة التنفيذية الممثلة في شخص رئيس الجمعية أو ممثله المؤهل قانوناً، لدى المصالح المختصة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بالنسبة للجمعيات الوطنية والجمعيات ما بين الولايات، على مستوى الولاية بالنسبة للجمعيات الولائية، وعلى مستوى البلدية بالنسبة للجمعيات البلدية.

### رابعاً: إصدار وصل إيداع الملف

عند إيداع التصريح التأسيسي للجمعية لدى المصالح المختصة، تلزم هذه الأخيرة بإصدار وصل إيداع الملف، وذلك بعد تدقيق حضوري لوثائق الملف.

### خامساً: إصدار وصل التسجيل

- تصدر المصالح المختصة وصل تسجيل الجمعية في مدة لا تتعدى:
  - ستون (60) يوماً فيما يخص الجمعيات الوطنية.
  - خمسة وأربعين (45) يوماً فيما يخص الجمعيات ما بين الولايات.
  - أربعون (40) يوماً فيما يخص الجمعيات الولائية.
  - ثلاثون (30) يوماً فيما يخص الجمعيات البلدية.
- وضعت هذه الآجال من أجل السماح للإدارة المعنية القيام بدراسة مطابقة لأحكام هذا القانون.

### سادساً: ماذا يتضمن القانون الأساسي للجمعية؟

- هدف الجمعية، تسميتها ومقرها.
- نمط التنظيم والاختصاص الإقليمي للجمعية.
- حقوق وواجبات الأعضاء.
- شروط وكيفيات انخراط الأعضاء وانسحابهم وشطبهم وإقصائهم.
- الشروط المرتبطة بحق تصويت الأعضاء.
- قواعد وكيفيات تعيين المندوبين في الجمعيات العامة.
- دور الجمعية العامة والهيئات التنفيذية نمط سيرها.
- طريقة انتخاب وتجديد الهيئات التنفيذية وكذا مدة عهدهم.
- قواعد النصاب والأغلبية المطلوبة في اتخاذ قرارات الجمعية العامة والهيئات التنفيذية.
- قواعد وإجراءات دراسة تقارير النشاط المصادقة عليها وكذا رقابة حسابات الجمعية المصادقة عليها.
- القواعد والإجراءات المتعلقة بتعديل القوانين الأساسية.
- قواعد وإجراءات أيلولة الأملاك في حالة حل الجمعية.
- جرد أملاك الجمعية من قبل محضر قضائي في حالة نزاع قضائي.

يجب ألا تتضمن القوانين الأساسية للجمعيات شروطاً أو إجراءات تمييزية من شأنها المس بالحرية الأساسية لأعضائها.

### 3. كيف يتم تسيير الجمعية؟

#### أولاً: حقوق وواجبات الجمعية

- إن الجمعيات مختلفة في أهدافها، تسميتها وعملها عن عمل الأحزاب السياسية التي يمنع عليها ربط أي علاقة عضوية أو هيكلية معها، أو تلقي الهدايا أو الوصايا في أي شكل من الأشكال منها، كما يمنع عليها المساهمة في تمويلها.
- الهيئات التنفيذية منتخبة ومجددة ديمقراطياً وفي المواعيد المحددة في القانون الأساسي.
- لكل عضو الحق في المشاركة في الهيئات التنفيذية.
- وجوب إبلاغ الإدارة بأي تعديل في القوانين وبأي تغيير في الهيئات التنفيذية، وذلك خلال ثلاثين (30) يوم من تاريخ اتخاذ القرارات.
- لا يعتد لدى الغير بهذه التعديلات إلا من تاريخ نشرها في صحيفة يومية إعلامية واحدة على الأقل ذات توزيع وطني.
- يجب على الجمعيات أن ترسل إلى السلطة العمومية المختصة بعد كل جمعية عامة نسخة من محضر الاجتماع ونسخة من التقرير المالي والأدبي وذلك في أجل أقصاه 30 يوم من تاريخ للمصادقة عليها.

#### ثانياً: الإشعار بالتغييرات في الهيئة التنفيذية والتعديلات في القانون الأساسي

##### التغييرات في الهيئة التنفيذية:

يجب على الملف أن يتضمن الوثائق المتعلقة بسير الأشغال:

- رسالة إعلام بالتغييرات المستجدة.
- محضر سير الأشغال.
- وثيقة تبين كيفية استدعاء الجمعية العامة الانتخابية.
- قائمة بأسماء الأعضاء المشاركين، تتضمن وظيفة كل عضو داخل الجمعية، بالإضافة إلى إمضاءاتهم.
- قائمة الأعضاء الجدد للهيئة التنفيذية والذين تم انتخابهم أثناء هذه الجمعية العامة.
- التقريرين الأدبي والمالي للجمعية.
- حالة الانخراط داخل الجمعية.

##### التعديلات في القانون الأساسي:

يجب على الملف أن يتضمن الوثائق المتعلقة بسير الأشغال:

- رسالة إعلام بالتغييرات المستجدة.
- محضر سير الأشغال مع استخراج الأحكام المعدلة أو المستجدة داخل القانون الأساسي .
- تبرير عملية استدعاء الجمعية العامة.
- قائمة بأسماء الأعضاء المشاركين، تتضمن وظيفة كل عضو داخل الجمعية، بالإضافة إلى إمضاءاتهم.

- حالة الانخراط ضمن الجمعية.
- نسختان مطابقتان من القانون الأساسي.

### ثالثا: تمويل الجمعيات

إن مصادر تمويل الجمعيات واردة في المادة 29 من القانون المتعلق بالجمعيات، التي تنص على أن موارد الجمعيات، تتمثل في اشتراكات أعضائها، المداخل المرتبطة بنشاطاتها الجمعوية وأملاكها، الهبات النقدية والعينية والوصايا، مداخل جمع التبرعات والإعانات التي تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية. إن الإعانات العمومية تعتبر مصدر من مصادر تمويل الجمعيات، ولا تمنح إلا بناء على إبرام عقد برنامج يتلاءم مع الأهداف المسطرة من طرف الجمعية ومطابق لقواعد الصالح العام، هذا بالإضافة إلى أن منح هذه الإعانات لا يتم إلا بعد تقديم حالة صرف الإعانات الممنوحة سابقا و يجب أن تعكس مطابقة المصاريف التي منحت من أجلها ذات الإعانات، و هذا ما نصت عليه أحكام المادة 35 من القانون رقم 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات. وحرصا على الاستعمال العقلاني والناجع للأموال العمومية وتجنبا للاستعمال الذي يبتعد عن النشاط والموضوع الذي برر في الأول منح الإعانة، فإن أحكام المادة 101 من قانون المالية لسنة 2000 نصت على الإجراءات التي من شأنها ضمان تأطير أحسن لشروط المنح ومراقبة استعمال الإعانات الممنوحة للجمعيات.

ويتعلق الأمر أساسا بما يلي: اشتراط منح إعانات الدولة أو الجماعات المحلية إلى تقديم برنامج نشاطات ينجز خلال السنة المعنية بالإعانة المطلوبة، إخضاع حسابات الجمعية إلى مراقبة دائمة يتكفل بها محافظ حسابات. إيداع قبل 31 مارس للسنة، تقرير النشاطات وحصيلة حسابات السنة السابقة تحمل إلزاما تأشيرة محافظ الحسابات لدى خزينة الولاية المعنية وتوضع أيضا نسخة من التقرير لدى الهيئات والهيكل المقدمة للإعانة وهذا عملا بنص المرسوم التنفيذي رقم 351-01 المؤرخ في 10 نوفمبر 2001 المتضمن تطبيق أحكام المادة 101 من القانون رقم 99-11 المؤرخ في 23 ديسمبر 1999 المتضمن قانون المالية لسنة 2000 والمتعلق بكيفيات مراقبة استعمال إعانات الدولة أو الجماعات المحلية للجمعيات والمنظمات. كما أن القانون المتعلق بالجمعيات أوجب اعتماد محاسبة الجمعية من طرف محافظ الحسابات، وهذا ما يقتضيه نص المادة 38 منه.

### رابعا: موارد الجمعيات وأملاكها

لا تستخدم موارد وأملاك الجمعيات إلا لتحقيق أهدافها المحددة في قوانينها الأساسية والقوانين سارية المفعول.

كما يحظر استخدام ممتلكات الجمعية لأغراض شخصية. لا تقبل الهبات والوصايا ما لم تكن تخضع للشروط والالتزامات المحددة في القانون الأساسي للجمعية. يجب على الجمعيات أن تمسك حساب مزدوج من قبل مدقق حسابات. كما يجب أن تودع مواردها في حساب وحيد بنكي أو حساب مفتوح لدى مؤسسة مالية عمومية.

### خامسا: تعاون الجمعيات الجزائرية مع هيئات أجنبية

#### الإطار القانوني:

الأحكام المتعلقة بالتعاون والتمويل الأجبيين بين جمعيات جزائرية وهيئات أجنبية متضمنة في المادتين 23 و30 من القانون 12-06 المؤرخ في 12 جانفي 2012 والمتعلق بالجمعيات، حيث تنص المادة 23 السالفة الذكر على أنه



"يمكن للجمعيات أن تتعاون في إطار الشراكة مع جمعيات أجنبية ومنظمات دولية غير حكومية تنشُد نفس الأهداف في ظل احترام القيم والثوابت الوطنية والأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها. يخضع هذا التعاون بين الأطراف المعنية إلى الموافقة المسبقة للسلطات المختصة كما تنص المادة 30 من ذات القانون على أنه: "مع مراعاة أحكام المادة 23 أعلاه، يمنع على أية جمعية الحصول على الأموال ترد إليها من تنظيمات أجنبية ومنظمات غير حكومية أجنبية، ما عدا تلك الناتجة عن علاقات التعاون المؤسسة قانونا. ويخضع هذا التمويل إلى الموافقة المسبقة للسلطة المختصة". وعليه، فالقانون 06-12 المتعلق بالجمعيات، يشترط على الجمعية الحصول على الموافقة المسبقة للسلطة المختصة على اتفاقية التعاون بينها وبين الطرف الأجنبي، حيث يتم الاستفادة من أموال مقدمة من هذا الطرف الأجنبي في إطار اتفاقية التعاون المؤسسة قانونا بصفة مسبقة، كما يخضع هذا التمويل بدوره للموافقة المسبقة للسلطة المختصة.

### كيفية التعاون بين بين جمعية جزائرية وهيئة أجنبية:

#### الوثائق المكونة لملف التعاون:

- طلب الترخيص بالتعاون في إطار الشراكة مع الهيئة الأجنبية موجه للسلطة المختصة؛
- وثيقة تثبت الوجود القانوني للمنظمة الأجنبية؛
- نسخة عن القانون الأساسي للمنظمة الأجنبية الذي يتضمن الأهداف المنشودة من طرفها؛
- القائمة الاسمية للهيئة القيادية للمنظمة الأجنبية وكذا قائمة بأسماء الدول المنخرطة فيها؛
- مشروع اتفاقية التعاون في إطار الشراكة.

#### المحاور التي يجب أن يتضمنها مشروع اتفاقية التعاون:

- تحديد بدقة أطراف الاتفاقية؛
- مجال التعاون وأهدافه والذي يجب ألا يكون مخالفا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- التزامات كل طرف من أطراف الاتفاقية؛
- مدة سريان الاتفاقية؛
- طرق حل النزاعات؛
- إمضاءات الأطراف المعنية.

اتفاقية التعاون يجب ألا تتضمن أي أحكام مالية، حتى لا يتم الخلط بين اتفاقية التعاون واتفاقية التمويل التي قد تأتي في مرحلة لاحقة للترخيص بالتعاون.

#### الشروط الواجب توافرها في الجمعية الجزائرية التي تسعى إلى التعاون الأجنبي:

يجب أن تكون الجمعية الجزائرية في وضعية قانونية، لاسيما من حيث:

- تأسيسها القانوني؛
- وضعية نظامية داخلية منتظمة؛
- قامت بإجراء مطابقة قوانينها الأساسية مع القانون رقم 06-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 والمتعلق بالجمعيات.

- السلطة المختصة بدراسة مدى مطابقة ملف التعاون:
- الوزارة المكلفة بالداخلية بالنسبة للجمعيات ما بين الولايات والجمعيات الوطنية؛
- الولاية بالنسبة للجمعيات المحلية.

#### إجراءات الحصول على تمويل أجنبي:

فيما يتعلق بإجراءات حصول جمعية جزائرية على تمويل مقدم من طرف هيئة أجنبية، فإن هذا التمويل يجب أن يندرج موضوعه في إطار تنفيذ أحكام اتفاقية التعاون المرخص بها مسبقا بين الجمعية الجزائرية والهيئة الأجنبية، وذلك في إطار احترام التشريع المعمول به والمتعلق بالصرف وكذا إجراءات تعيين محافظ حسابات. يمنح الترخيص المسبق من طرف السلطة المختصة المبينة أعلاه، بناء على طلب مقدم من طرف الجمعية الجزائرية والذي يشير إلى:

- الاتفاقية الإطار للتعاون التي ندرج التمويل في إطارها؛
  - توصيف للمشروع المراد تمويله؛
  - تقديرات الميزانية المخصصة لتمويل هذا المشروع؛
  - كفاءات الدفع؛
  - الموارد البشرية والمادية المخصصة لإنجاز المشروع.
- يمكن أن تتضمن اتفاقيات التعاون والتمويل أحكاما إضافية غير تلك المذكورة سابقا على ألا تكون مخالفة للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

#### 4. التعليق والحل:

- يتم حل أو تعليق نشاط الجمعية في حالة تدخلها في الشؤون الداخلية للبلاد أو إخلالها بالسيادة الوطنية.
- خرق المواد 15، 18، 19، 28، 30، 55، 60 و 63 من هذا القانون يؤدي إلى تعليق نشاطها لمدة لا تزيد على ستة (06) أشهر.
- يسبق قرار التعليق لنشاط الجمعية إعدارا بوجوب مطابقة أحكام القانون في أجل ثلاث (03) أشهر.
- يمكن أن يكون حل الجمعية إراديا أو معلنا عن طريق القضاء وبلغ للسلطة التي منحت لها الاعتماد.
- يعلن الحل الإرادي للجمعية من طرف أعضاء الجمعية طبقا لقانونها الأساسي.

#### 5. الجمعيات الأجنبية:

##### أولا: مفهوم الجمعية الأجنبية:

تعد جمعية أجنبية كل جمعية:

- يوجد مقرها بالخارج وتم اعتمادها به والاعتراف بها وتم الترخيص لها بالإقامة على التراب الوطني.
- يوجد مقرها على التراب الوطني وتسير كليا أو جزئيا من طرف أجنبي.
- يخضع إنشاء جمعية أجنبية إلى الاعتماد المسبق من الوزير المكلف بالداخلية الذي يتوفر بعد استطلاع رأي وزير الشؤون الخارجية ووزير القطاع المعني على أجل تسعين (90) يوم لمنع الاعتماد أو رفضه.

### ثانيا: تعليق أو سحب الاعتماد من الجمعيات الأجنبية

يتم تعليق أو سحب الاعتماد من الجمعيات الأجنبية بقرار من وزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية، وذلك في حالة ما قامت الجمعية الأجنبية بأنشطة أخرى غير تلك المنصوص عليها في قوانينها الأساسية، أو تتدخل بصفة صريحة في الشؤون الداخلية للبلد المضيف أو تقوم بنشاط من شأنه أن يخل بـ:

- السيادة الوطنية.
- بالنظام التأسيسي القائم.
- بالوحدة الوطنية أو سلامة التراب الوطني.
- بالنظام العام والآداب العامة.
- بالقيم الحضارية للشعب الجزائري.

# القانون الأساسي

## النموذجي للجمعيات

ملاحظة: تضع مصالح وزارة الداخلية والجماعات النحلية هذا القانون الأساسي النموذجي تحت تصرف المواطنين والمواطنات الراغبين في تأسيس جمعية في إطار أحكام القانون رقم 06/12 المؤرخ في 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات، من باب الاستدلال، المساعدة والتوجيه في إعداد القانون الأساسي.

# القانون الأساسي

المصادق عليه خلال الجمعية العامة التأسيسية المنعقدة بتاريخ .....

المادة الأولى: يؤسس المصرحون المبينة أسماؤهم أدناه،

جمعية تخضع لأحكام القانون رقم 06/12 المؤرخ في 12 جانفي 2012، ولهذا القانون القانون الأساسي،

الإسم	اللقب	ولاية مقر الإقامة

(ذكر أسماء وألقاب كل الأعضاء المؤسسين الخمسة والعشرين (25) على الأقل، يمثلون اثني عشر (12) ولاية على الأقل بالنسبة للجمعيات ذات الطابع الوطني، بالنسبة للجمعيات ما بين الولايات واحد وعشرون عضوا (21) يمثلون ثلاث (03) ولايات على الأقل. وفي حالة تكوين جمعية من طرف أشخاص اعتبارية يتعين ذكر تسمية الأشخاص الاعتبارية.

## الباب الأول

### الفصل الأول

#### أحكام عامة

التسمية. الموضوع. الهدف. المقر. مدة عمل الجمعية ومداه.

المادة 02: تسمى الجمعية (الإشارة إلى التسمية الكاملة والدقيقة للجمعية مع مطابقتها لموضوع الجمعية) ...

المادة 03: الجمعية ..... هي جمعية ..... (يحدد نشاط

الجمعية بدقة: اجتماعي – ثقافي – خيري – إنساني ..... إلخ). يشرك المؤسسون والمنخرطون في تسخير معارفهم ووسائلهم بصفة طوعية ولغرض غير مريح من أجل ترقية نشاطها وتشجيعه في إطار الصالح العام دون مخالفة الثوابت والقيم الوطنية ودون المساس بالنظام والآداب العامة وأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 04: تهدف الجمعية أساسا إلى: (تذكر أهداف الجمعية بدقة ويجب أن تكون مطابقة لتسمية وموضوع الجمعية).

وتتعهد الجمعية بأن لا تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى غير ما صرحت به.

المادة 05: يكون مقر الجمعية كائن ب : (الإشارة إلى العنوان الكامل لمقر الجمعية)

ومع مراعاة التشريع المعمول به لا يمكن نقل هذا المقر إلا بقرار من الجمعية العامة.

المادة 06: مدة الجمعية هي: ..... (الإشارة إلى مدة عمر الجمعية)

المادة 07: تتمتع الجمعية بالشخصية المعنوية والأهلية القانونية وهي تمارس نشاطاتها على مستوى ..... (تحديد مجال نشاط الجمعية – عبر كامل التراب الوطني أو ما بين الولايات).

المادة 08: يسمح للجمعية بإصدار ونشر نشرات ومجلات ووثائق إعلامية ومطويات لها علاقة بهدفها في ظل احترام الدستور والقيم والثوابت الوطنية والقوانين المعمول بها، على أن يكون البيان الرئيسي محررا باللغة العربية.

### الفصل الثاني

. شروط وكيفيات انضمام وانسحاب الأعضاء وواجباتهم وحقوقهم .

المادة 09: تتكون الجمعية من أعضاء مؤسسين وأعضاء ناشطين وأعضاء شرفيين.

تخول مداولة الجمعية العامة صفة العضو الشرفي بناء على اقتراح مكتب الجمعية.

المادة 10: زيادة على الشروط المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا سيما المادة 4 من القانون رقم 06-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات، يجب لأن تتوفر في العضو الناشط في الجمعية: (تذكر الشروط الخاصة المطلوبة)

المادة 11: يتم الانضمام إلى الجمعية بطلب كتابي يوقعه صاحب الطلب، ويقبله مكتب الجمعية، تثبت صفة العضو بمنح بطاقة الإخراط.

المادة 12: تفقد صفة العضو في الجمعية للأسباب الآتية:

- الاستقالة مقدمة كتابيا.
- الوفاة.
- عدم دفع الاشتراكات لمدة (الإشارة إلى المدة المحددة) .....
- حل الجمعية.
- أسباب أخرى (توضح بدقة).

المادة 13: كل عضو له الحق في التصويت والترشح على جميع مستويات الجمعية شريطة:

- استيفاء الاشتراكات.
- شروط أخرى (توضح بدقة).

## الباب الثاني

### . تنظيم وسير أجهزة الجمعية .

تضم الجمعية جمعية عامة ومكتب تنفيذي

## الفصل الأول

### . الجمعية العامة .

المادة 14: تضم الجمعية العامة كل الأعضاء المنخرطين أو ممثلي الولايات، بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التنفيذية،  
تعين كل ولاية (الإشارة إلى العدد) ..... مندوب.  
ويتم تعيين المندوبين عن طريق (تحديد كيفية تعيين المندوبين على مستوى كل ولاية مع الاعتماد على مبادئ  
التسيير الديمقراطي)

المادة 15: المدة الانتخابية للجمعية العامة هي (الإشارة إلى المدة) .....

المادة 16: تتكفل الجمعية العامة بما يلي:

- الإدلاء برأيها فيما يخص جدول ونتائج النشاطات، تقارير التسيير المالي، والوضعية الأدبية للجمعية.
- المصادقة على القوانين الأساسية والنظام الداخلي للجمعية، بالإضافة إلى تعديلاتها.
- القيام بانتخاب المكتب التنفيذي، وكذا تجديده.
- المصادقة على قرارات المكتب التنفيذي بخصوص تنظيم هياكل الجمعية وتمثيلها المحلي.
- قبول الهبات والوصايا عندما تقدم بإثباتات وشروط، وبعد التحقق من عدم تنافها مع الأهداف المسطرة للجمعية.
- الموافقة على إنشاء أجهزة استشارية، ومتابعة الموافقة على اقتناء العقارات.
- دراسة الطعون المقدمة فيما يخص الانضمام للجمعية.
- البث النهائي في قضايا الانضباط.
- تحديد مبلغ الاشتراكات السنوية.
- وتتكفل أيضا بـ (الإشارة إلى مهام أخرى).



المادة 17: تجتمع الجمعية العامة في دورة عادية على الأقل (الإشارة إلى عدد المرات) ..... في السنة، وتجتمع في دورة غير عادية كلما دعت الحاجة إلى ذلك، بطلب من رئيس الجمعية، أو بطلب من أعضاء المكتب أو بطلب من أعضائها (تحديد النصاب) .....  
وفي هاتين الحالتين الأخيرتين يحل الأمين العام أو النائب الأول للرئيس محل رئيس الجمعية.

المادة 18: تستدعي الجمعية وفقا لأحكام المادة 17 من هذا القانون، وتسجل الاستدعاءات في سجل المداولات وترسل كتابيا مرفقة بجدول الأعمال إلى عناوين أعضاء الجمعية العامة مرة ثانية في أجل أقصاه (تحديد عدد الأيام قبل موعد الاجتماع) ..... يوما.

المادة 19: لا يمكن للجمعية العامة المداولة بصفة مقبولة عند الاستدعاء الأول إلا بحضور (تحديد النصاب) ..... من أعضائها، وإذا لم يكتمل النصاب، تستدعي الجمعية العامة مرة ثانية في أجل أقصاه (تحديد عدد الأيام قبل موعد الاجتماع) ..... يوما، عندها يمكن للجمعية العامة المداولة مهما كان عدد حضور أعضائها.

المادة 20: تتخذ القرارات بأغلبية (تحديد الأغلبية بدقة) ..... أعضاء الجمعية العامة الحاضرين في الاجتماع، وفي حالة تساوي الأصوات يعتبر تصويت الرئيس بمثابة صوت مرجح. يمكن للعضو الغائب توكيل أحد الأعضاء الحاضرين كتابيا للتصويت مكانه، ويكون له الحق في وكالة واحدة وصالحة لجلسة واحدة فقط.

المادة 21: لا يشارك في التصويت ولا ينتخب عليه على مستوى الهيئات التنفيذية من لم يستوفي اشتراكه.

المادة 22: تسجل المداولات وفق التسلسل الزمني في سجل المداولات وتكون ممضاة من قبل الأعضاء الحاضرين في الاجتماع.

المادة 23: يساعد الجمعية العامة لجان دائمة، مكلفة بدراسة المسائل المتعلقة بأهداف الجمعية.

اللجان الدائمة هي: (الإشارة إلى أسماء اللجان ومهام كل لجنة على حدى).

تشكل كل لجنة من: (تحديد عدد أعضاء كل لجنة).

تنتخب كل لجنة رئيسها ومقرها وتحدد نظامها الداخلي وتجتمع بطلب من رئيسها أو بطلب من (الإشارة إلى عدد الأعضاء) ..... أعضائها.

## الفصل الثاني

### . المجلس .

(في حالة وجود هذا الهيكل ينبغي إضافة مواد تنطبق إلى كل النقاط المتعلقة بتنظيمه ومهامه وتسييره)

## الفصل الثالث

### . الهيئة التنفيذية .

المادة 24: يقود الجمعية ويديرها مكتب متكون من: (الإشارة إلى الوظيفة والرتبة).

.....  
.....  
.....

المادة 25: يتم انتخاب أعضاء المكتب من قبل الجمعية العامة حسب الترتيب المنصوص عليه في المادة 24 أعلاه، لمدة (تحديد المدة) ..... ، وقابلة للتجديد (الإشارة إلى عدد المرات) ..... على الأكثر.

المادة 26: يكلف المكتب بما يلي:

- يضمن تطبيق أحكام القانون الأساسي والنظام الداخلي، والسهر على احترامها.
- تنفيذ قرارات الجمعية العامة.
- تسيير ممتلكات الجمعية.
- تحديد الاختصاصات لكل نائب ومهام المساعدين.
- إعداد مشروع النظام الداخلي.
- اقتراح تعديلات القانون الأساسي والنظام الداخلي.
- ضبط مبالغ النفقات الزهيدة.
- اقتراح للجمعية العامة كل الإجراءات لتحسين عملية تنظيم وتنصيب أجهزة الجمعية.
- دراسة عمليات الشطب لكل عضو في الجمعية يرتكب مخالفة خطيرة.
- إعداد برنامج عمل الجمعية.

بالإضافة إلى ذلك فهو مكلف بـ (الإشارة إلى مهام أخرى).

المادة 27: يجتمع المكتب على الأقل (تحديد عدد المرات) ..... في الشهر، بدعوى من رئيسه، وبإمكانه أن يجتمع كذلك بطلب من (تحديد النصاب) ..... أعضاء المكتب.

المادة 28: لا تصح اجتماعات المكتب إلا بحضور (تحديد النصاب) ..... أعضائه، ويتخذ المكتب القرارات بأغلبية (تحديد الأغلبية) ..... أعضائه، وإذا تساوت الأصوات يعتبر صوت الرئيس صوتاً مرجحاً.

المادة 29: يمثل رئيس الجمعية في جميع أعمال الحياة المدنية، وهو مكلف بما يلي:

- تمثيل الجمعية لدى السلطات العمومية.
- التقاضي باسم الجمعية.
- اكتتاب تأمين يضمن النتائج المرتبطة بالمسؤولية المدنية.
- استدعاء أجهزة الجمعية، رئاسة وتسيير المناقشات.
- اقتراح جدول أعمال دورات الجمعية العامة.
- تنشيط وتنسيق نشاطات جميع أجهزة الجمعية.

- إعداد حصائل وملخصات نصف سنوية عن حياة الجمعية.
  - تبليغ السلطة الإدارية المؤهلة بجميع المعلومات.
  - تحضير التقريرين الأدبي والمالي وتقديمه للجمعية العامة للبحث فيه.
  - إشعار السلطة العمومية المؤهلة بالتعديلات التي تطرأ على القانون الأساسي، وكل تغيير يقع في الجهاز التنفيذي للجمعية في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما من تاريخ اتخاذ القرار.
  - ممارسة سلطة النظام التسلسلي على الأعضاء المستخدمين في الجمعية.
- وهو مكلف أيضا بـ: (الإشارة إلى مهام أخرى لرئيس الجمعية إن وجدت).

**المادة 30:** يكلف الكاتب العام بمعونة الكاتب العام المساعد، بجميع قضايا الإدارة، ويتولى بهذه الصفة ما يلي:

- مسك قائمة المنخرطين.
  - معالجة البريد وتسيير المحفوظات.
  - مسك سجل المداوولات لكل من المكتب التنفيذي والجمعية العامة.
  - تحرير محاضر المداوولات لكل من المكتب التنفيذي والجمعية العامة.
  - حفظ نسخة القانون الأساسي.
- بالإضافة إلى: (الإشارة إلى مهام أخرى).

**المادة 31:** يتولى أمين المال بمعونة أمين المال المساعد المسائل المالية والمحاسبة، فهو مكلف بهذه الصفة بما يلي:

- تحصيل الاشتراكات.
  - تسيير الأموال، جرد وضبط أملاك الجمعية المنقولة والعقارية.
  - مسك صندوق النفقات الزهيدة.
  - إعداد التقارير المالية.
- وهو مكلف أيضا بـ: (الإشارة إلى مهام أخرى).

**المادة 32:** يوقع أمين المال سندات النفقات، وفي حالة وقوع مانع يوقعها أمين المال المساعد.

ويوقعها بعد التوقيع الأول رئيس الجمعية أو نائبه حسب الترتيب المنصوص عليه في المادة 24 من هذا القانون الأساسي.

## الفصل الرابع

. التنظيم والتقسيم الداخلي .

**المادة 33:** تنقسم الجمعية إلى:

(ضرورة تحديد التقسيم الذي تعتمد عليه الجمعية على المستوى المحلي، سواء كان جهوي أو ولائي).

## الباب الثالث

### . الأحكام المالية .

## الفصل الأول

### . الموارد .

المادة 34: تتألف موارد الجمعية من:

- اشتراكات أعضائها تصب مباشرة في حساب الجمعية.
- مداخيل المرتبطة بنشاطاتها الجمعوية وأملاكها.
- الهبات النقدية والعينية والوصايا.
- مداخيل جمع التبرعات.
- الإعانات المحتملة للدولة والجماعات المحلية.

المادة 35: تودع الموارد في حساب وحيد بنكي أو حساب مفتوح لدى مؤسسة مالية عمومية يفتح بناء على طلب من رئيس الجمعية وباسم الجمعية.

المادة 36: تلتزم الجمعية بعدم تحصيل أموال صادرة عن تنظيمات ومنظمات غير حكومية أجنبية، ما عدا تلك الناتجة عن علاقات التعاون المؤسسة قانونا، على أن يكون هذا التمويل محل موافقة مسبقة من السلطة المختصة.

## الفصل الثاني

### . النفقات .

المادة 37: تشمل نفقات الجمعية جميع النفقات اللازمة لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 38: تعين الجمعية محافظ حسابات يتولى اعتماد حسابات الجمعية بالقيد المزدوج، يشمل الموارد والنفقات.

المادة 39: تضع الجمعية حسابها وملفات جرد أملكها، المترتبة عن المساعدات والإعانات العمومية التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية تحت تصرف هيئات الرقابة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

## الباب الرابع

### . حل النزاعات . حل الجمعية .

المادة 40: تقوم الجمعية العامة بالبحث النهائي في قضايا الانضباط، (يمكن أن تخول هذه الصلاحية إلى لجنة انضباط شريطة تحديد تشكيلها وعدد أعضائها ومهامها، بالإضافة إلى كفاءات عملها).

المادة 41: تخضع النزاعات بين أعضاء الجمعية، مهما كانت طبيعتها، لتطبيق القانون الأساسي، وعند الإقتضاء، للجهات القضائية الخاضعة للقانون العام. في حالة نزاع قضائي، تعيين محضر قضائي لجرد أملاكها بسعي من الطرف الذي يهيمه الأمر.

المادة 42: يقرر الحل الإرادي للجمعية من قبل الجمعية العامة، بعد تقرير مكتب الجمعية. يتخذ قرار الحل الإرادي للجمعية من قبل الجمعية العامة بحضور (ضرورة تحديد النصاب) ..... من أعضاء الجمعية العامة، وبمصادقة (ضرورة تحديد الأغلبية) ..... من الأعضاء الحاضرين، يتم أيلولة الأملاك المنقولة والعقارية بقرار من الجمعية العامة، حسب التشريع المعمول به.

## الباب الخامس

### . أحكام ختامية .

المادة 43: يتم تعديل القانون الأساسي بعد مصادقة الجمعية العامة، بناء على اقتراح مكتب الجمعية. لا يعتد بالتعديلات المقترحة إلا بحضور (ضرورة تحديد النصاب) ..... من أعضاء الجمعية العامة، وبعد مصادقة (تحديد الأغلبية) ..... من الأعضاء الحاضرين على كل تعديل.

المادة 44: تبلغ الجمعية السلطة المختصة بكل التعديلات التي تطرأ على هيئاتها القيادية والتعديلات التي تمس قانونها الأساسي في الأجل المحددة ضمن القانون المعمول به.

المادة 45: يبين النظام الداخلي بصورة عامة، زيادة على الأحكام الواضحة المنصوص عليها أعلاه، كل مسألة ترى الجمعية العامة ضرورة تسويتها في هذا الإطار.

صبيغ في (يبين عدد النسخ) ..... أصلية.

(الإشارة إلى المكان) ..... في (الإشارة إلى التاريخ) .....

الأمين العام

الرئيس

(ضرورة ذكر اسم ولقب الأمين العام وتوقيعه)

(ضرورة ذكر اسم ولقب الرئيس وتوقيعه)

ملاحظة: يتعين المصادقة المادية على التوقيعين على مستوى مصلحة الحالة المدنية بالبلدية.

## قائمة الأعضاء المؤسسين

جمعية: .....

الرقم التسلسلي	الإسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد، النسب والجنسية	المهنة	صاحب العمل (التسمية والعنوان)	العنوان الشخصي	الإمضاء

ملاحظة: بالنسبة للأشخاص الاعتبارية يتعين تحديد اسم ولقب ممثلها.

إمضاء رئيس الجمعية:

إمضاء الأمين العام:

## قائمة أعضاء المكتب

جمعية: .....

الرقم التسلسلي	الإسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد، النسب والجنسية	المهنة	صاحب العمل (التسمية والعنوان)	العنوان الشخصي	الإمضاء

إمضاء رئيس الجمعية:

إمضاء الأمين العام:

**Questions pour s'exercer :**

أجب عن الأسئلة التالية:

1. حسب درجة التغيير الذي يحدثه إنشاء المؤسسة في محيطها الاقتصادي يمكن تقسيم إنشاء المؤسسة إلى ثلاثة أنواع:

- .....
- .....
- .....

2. حسب الدور الذي يلعبه المقاول داخل المؤسسة التي ينتهي إليها يمكن تصنيف المقاول في ثلاثة أنواع:

- .....
- .....
- .....

3. ما هي مختلف الحالات المقاولاتية؟

- .....
- .....
- .....

4. ما المقصود بالإنشاء العرضي للمؤسسة؟

- .....
- .....

5. إن عملية إنشاء مؤسسة لها ثلاثة خصائص:

- .....
- .....
- .....

6. ما هي مراحل إنشاء مؤسسة؟

- .....
- .....
- .....
- .....

7. يتميز مخطط الأعمال بميزتين إيجابيتين:

- .....

8. ما هي محتويات مخطط الأعمال؟

- .....



- .....
- .....
- .....
- .....

9. ما هي أهداف مخطط الأعمال؟

بالنسبة للمقاول: - .....

- .....

بالنسبة للشركاء: - .....

- .....

10. ما هي مراحل عملية شراء مؤسسة؟

- .....

- .....

- .....

11. ما هي فوائد الإنشاء الجماعي للمؤسسة؟

- .....

- .....

- .....

12. ما هي عوامل نجاح المقاولاتية الجماعية؟

- .....

- .....

- .....

13. يمكن تقسيم أنواع إنشاء المؤسسة إلى: إنشاء إعادة الإنتاج، إنشاء التقليد و إنشاء الإبداع. ما المقصود بإنشاء

إعادة الإنتاج؟

.....

.....

.....

.....

14. ما هو مفهوم الفرقة المقاولاتية؟

.....

.....

.....

15. ما هو مفهوم الكفاءة الجماعية (compétence collective)؟ وما هو دورها في المقاولاتية الجماعية؟

.....

.....

.....

.....

16. ما الفرق بين المسير والمقاول؟

..... -

..... -

..... -

..... -

17. ماهي مراحل وضع مخطط الأعمال؟

..... -	..... -
..... -	..... -
..... -	..... -
..... -	..... -
..... -	..... -
..... -	..... -

18. يتم تطوير الكفاءة المقاولاتية داخل المؤسسة من خلال ثلاثة وسائل متكاملة. ماهي؟

..... -

..... -

..... -

19. يتم التفريق بين المسير والمقاول من خلال أربعة أبعاد. ماهي؟

..... -

..... -

..... -

..... -

20. ما المقصود بالمقاول التنظيمي (intrapreneur)؟

.....

.....

21. ما هي حالات خلق المؤسسة؟

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

22. عند تصميم وصياغة مشروع إنشاء المؤسسة لابد من القيام بعدة دراسات. ما هي هذه الدراسات؟

- .....
- .....
- .....
- .....

23. في مرحلة صياغة مشروع إنشاء مؤسسة لابد من تحديد "تموقع المشروع". ما المقصود بتموقع المشروع؟

- .....
- .....
- .....

ALAIN FAYOLLE, « **ENTREPRENEURIAT : APPRENDRE À ENTREPRENDRE** », 2<sup>ÈME</sup> ÉDITION, DUNOD, PARIS, 2012.

CATHERINE LEGER-JARNIOU ET GEORGES KALOUSIS, « **LA BOÎTE À OUTILS DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE** », DUNOD, PARIS, 2016.

R.PAPIN, « **LA CRÉATION D'ENTREPRISE** », DUNOD, PARIS, 2011.

OUKIL M-SAÏD, « **ENTREPRENEURIAT : APPROCHE GLOBALE ET PRATIQUE** », OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES.

AHLEM ZELLAL, « **COURS D'ENTREPRENEURIAT** », OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES.

J. SHAFFER, « **HISTORICAL DICTIONARY OF THE COOPERATE MOVEMENT** », SCARE CROW PRESS, 1999

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE, « **DÉCLARATION SUR L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE** », MANCHESTER, 1995

POORTER, « **IDENTITÉ COOPÉRATIVE ET ÉVOLUTIONS** », REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, VOL 71, No 3, 2013

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, RECOMMANDATION NO 193 SUR LA PROMOTION DES COOPÉRATIVES, 2002.

HENRY, « **GUIDE DE LÉGISLATION COOPÉRATIVE** », 3<sup>ÈME</sup> ÉDITION, BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 2012

H. –H. MUNKNER ET C. VERNAZ, « **GLOSSAIRE COOPÉRATIF ANNOTÉ** », MARBURG, 2005.

DE J.-F. DRAPERI, « **COMPRENDRE L'ÉCONOMIE SOCIALE, FONDEMENTS ET ENJEUX** », 2<sup>ÈME</sup> ÉDITION, DUNOD, 2014

PATRICIA TOUCAS-TRUYEN, OLIVIER BONED, « **CHAPITRE 2. MUTUALITÉ ET ENTREPRISES MUTUALISTES** », IN ROBERT HOLCMAN, « **ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE** », DUNOD, 2015.

J.-L. LAVILLE, « **L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE, UNE PERSPECTIVE INTERNATIONALE** », HACHETTE LITTÉRATURES, COLL.PLURIEL, PARIS, 2007.

JEANTET T, « **ÉCONOMIE SOCIALE. LA SOLIDARITÉ AU DÉFI DE L'EFFICACITÉ** », LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, COLL. LES ÉTUDES, PARIS, 2009.

NOHAPÉTIAN N, « **ÉCONOMIE SOLIDAIRE. ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES** », HORS-SÉRIE PRATIQUE 22, 2006.

FOUREL C, « **LA NOUVELLE ÉCONOMIE SOCIALE : EFFICACITÉ, SOLIDARITÉ, DÉMOCRATIE** », SYROS, PARIS, 2001.