التجربة الفرنسية في الشراكة بين القطاع العام والخاص وأهميتها التنموية

د. سليم موالدي أستاذ محاضر – أ – جامعة خميس مليانة

د. كريمو دراجي أستاذ محاضر – أ – جامعة الجزائر 3 moualdis@yahoo.com

أ.أكرم حزي طالب دكتوراه – جامعة خميس مليانة

تاريخ الاستلام: 2018/05/12 – تاريخ القبول للنشر: 2018/06/09

الملخص:

أخذ موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص "ppp" في السنوات الأخيرة حيزا كبيرا من اهتمامات الحكومات والمجتمعات في شتى أنحاء العالم،بعد أن تبين أن التنمية تعتمد على الجمع بين دور القطاع العام والخاص في اطار تشاركي يتولى مهمة انشاء وبناء وتشغيل مختلف المشاريع الاستثمارية وترك مجال للدولة للاهتمام بشؤون أخرى. ويتجسد ذلك من خلال التجربة الفرنسية التي قطعت أشواطا متقدمة في مجال الشراكة بين القطاعين، مما أسهم في تحسين الخدمات العمومية وتقليل تكاليف انجازها.

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، عقود الشراكة، ترشيد النفقات، التجربة الفرنسية.

Abstract :

This paper aims to highlight the role played by the partnership between the public and private sectors (PPP) in the completion of infrastructure projects, which are considered a key engine to the wheel of economic development, as well as improving the quality of public service employment of private sector expertise in the completion and operation of the latter, and the ability of properties on financing of projects in partnership with the public sector, and to leave room for the attention of the governments of other affairs.

The french from countries that severed advanced runs in the partnership between the two sectors, especially passing the municipal public projects for the benefit of the private sector which has

contributed to the improvement of public services and reduce completion costs.

Key words: partnership between the public and private sectors ، Partnership contracts، rationalization of expenditures, the French experience.

Résumé *:*

Le sujet du partenariat public-privé (ppp) a suscité beaucoup d'intérêt de la part des gouvernements et des sociétés du monde entier après qu'il a été démontré que le développement dépend de la combinaison du rôle du secteur public et privé dans un cadre participatif va entreprendre la création, la réalisation et le fonctionnement des différents projets d'investissement et laissé l'Etat s'occupe d'autres affaires, ce qui se reflète dans l'expérience française qui a progressé dans le domaine du partenariat entre les deux secteurs, contribuant à améliorer les services publics et à réduire les coûts d'achèvement.

تمهيد:

تعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص من المفاهيم الحديثة التي انتشرت بشكل كبير في القرن العشرين، حيث في ضل الضغوطات المتزايدة على ميزانيات الحكومات وزيادة الطلب على البنى التحتية في قطاعات عدة أصبح موضوع الشراكة يعتبر المحرك الرئيسي لعجلة التنمية الاقتصادية، والمحلية، خاصة وأن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على توفير الموارد اللازمة لسيرورة عملية هذه الأخيرة.

تعد عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص "ppp" من الاستراتيجيات التي تحظى باهتمام كبير من طرف صانعي القرار، نظرا للدور الذي تلعبه في تحسين نوعية الخدمة العمومية بتمويل،انجاز وصيانة المشاريع، ومن أهم مزايا الشراكة هو توزيع جزء أو كل المخاطر المرتبطة بعملية تمويل مشاريع البنية التحتية العمومية، اضافة الى انجاز المشاريع ضمن الميزانية والأجال المحددة مما يفتح مجال للدولة للاهتمام بشؤون أخرى.

من بين الدول التي انتهجت هذا النمط من التمويل نجد فرنسا التي تعتبر من الدول الرائدة في هذا المجال لاسيما مساهمة الشراكة في انجاز الكثير من البنى التحتية العمومية، وتحقيق الأهداف التنموية المسطرة، بقيام مختلف مستوياتها الحكومية

(المقاطعات، الأقاليم، البلديات) بإبرام صفقات مع القطاع الخاص تسمح بانجاز وتحديث البنى التحتية، وتحسين نوعية الخدمة.

الاشكالية :

إن شح الموارد المالية جعل العديد من الدول تبحث عن أساليب وموارد لتمويل التنمية، وذلك بالربط بين القطاعين العام والخاص من اجل تحسين نوعية مشاريع الخدمة العمومية بتكاليف معقولة، وتعد فرنسا نموذجا في هذا المجال حيث قطعت أشواط كبيرة في مجال تمويل وانجاز البنى التحتية بالشراكة بين القطاعين من خلال تعاقد مختلف المستويات الحكومية البلدية والاقليمة من اجل بناء وتحسين البنى التحتية على مستواها.

تأسيسا على ما تقدم، قمنا بطرح الإشكالية التالية: **إلى أي مدى يمكن أن تساهم الشراكة بين القطاعين العام والخاص المساهمة في دعم التنمية الفرنسية ؟ وكيف نستفيد من التجربة الفرنسية؟**

وانطلاقا من هذا التساؤل سنحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الدور الرئيسي الذي تلعبه الشراكة بين القطاع العام والخاص ؟
- هل يمكن اعتبار الشراكة بين القطاع العام والخاص مصدر لتمويل المشاريع؟
- ما مدى نجاح تجربة الشراكة بين القطاع العام والخاص في فرنسا؟

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة وإثراء الجانب النظري من الورقة البحثية، واعتماد المنهج التحليلي لمعالجة البيانات والتعليق على الجداول والأشكال.

وسيتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية:

- الشراكة بين القطاع العام والخاص: عقد شراكة مميز
- الشراكة بين القطاع العام والخاص: تحديات من نوع خاص.
- الشراكة بين القطاع العام والخاص بديل تنموي جيد،

- النموذج الفرنسي في الشراكة بين القطاع العام والخاص،

أولا: الشراكة بين القطاعين العام والخاص: عقد شراكة مميز

تتمثل الشراكة بعقود طويلة ما بين القطاعين العام والخاص تهدف إلى تقديم خدمات عامة وإنشاء البني التحتية عن طريق الاستفادة من كفاءة القطاع الخاص وإمكانياته المالية وخبراته، وهي ليست شراكة برأس المال ولا هي شراكة بالأرباح بل هي شراكة بالمخاطر، بحيث أن القطاع العام يحول إلى القطاع الخاص بعض مخاطر المشروع ويحتفظ بأخرى. وهذا ما نجده في تعريف اللجنة البريطانية للشراكة بين القطاعين: هي علاقة مشاركة بالمخاطرة بين القطاعين العام والخاص بناءا على طموح مشترك من أجل تحقيق هدف مأمول للسياسة العامة للبلد.[1] وينطلق تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية من نفس المبدأ حيث يعرف اتفاق الشراكة على انه " اتفاقيات يتمّ إبرامها ما بين الدولة وبين شريك أو شركاء متعددين من القطاع الخاص، يقوم بموجبها الشركاء الخواص بتوفير خدمات، بحيث أنّ أهداف مردوديّتهم ترتبط بالنقل الكافي للمخاطر إلى الشريك الخاص." [2]

في حين نجد تعريفات أخرى تربط اتفاق الشراكة بخدمات أو ترتيبات يقوم بها القطاع الخاص في قطاع معين جنبا إلى جنب مع القطاع العمومي وهذا ما نجده في تعريف صندوق النقد الدولي الذي ينص على أن اتفاق الشراكة هو عبارة عن : " ترتيبات تعاقدية يقوم فيها القطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات البنية التحتية والتي كانت تقدم تقليديا من طرف الحكومة، وتدخل الشراكة في عدة مجالات للبنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية، وغالبا ما تستخدم بصفة أساسية في مشاريع ذات الصلة بالمواصلات (كالطرق والمطارات والموانئ) وأماكن الإقامة (كالمستشفيات والمدارس والسجون)[3].

(1) عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص-المفاهيم-المناهج-التطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2006 ،ص 04

(2) المجلس الاقتصادي والاجتماعي المغربي، مشروع قانون رقم12-86 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، أحكام رقم 2014/09، المملكة المغربية 2014

(3) FMI, Public-private partnerships, the Fiscal Affairs Development,2004,p04

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن عقود الشراكة هو عقد مميز عن العقود الشائعة التي تربط القطاع الخاص بالقطاع العام كعقد الخوصصة مثلا آو عقود توريد الخدمات، فالخوصصة ترتبط كما هو معروف بتحويل كافة مخاطر المشروع إلى القطاع الخاص بحيث يصبح دور الدولة مقتصرا على التنظيم والرقابة بينما يتحمل الشريك من القطاع الخاص كل مخاطر الربح والخسارة، أما الشراكة بين القطاع العام والخاص تشمل كل درجات الشراكة في المخاطر بنسب تختلف من مشروع إلى آخر، فيتحمل القطاع الخاص مثلا مخاطر التطوير، التصميم، التشغيل، الاستكشاف، التمويل والتضخم ويتحمل القطاع العام مخاطر البيئة ن التنظيم والسياسة ويمكن أن يتحمل الطرفان معا مخاطر المتعلقة بالقوة القاهرة والعرض والطلب والعلاقات مع العمال والربح والخسارة. ... الخ [1] والجدول التالي يبين أهم الفروقات التي تميز عقد الشراكة عن عقد الخوصصة:

جدول رقم 01 : أهم الفروقات بين الخوصصة واتفاق الشراكة

	الشراكة	الخوصصة	الشرح
ملكية الأصول	عام	خاص	الخوصصة تنطوي على بيع الأصول، أما الشراكة فتنطوي على شراء الأصول
تحميل المخاطر	عام وخاص	خاص	الخوصصة هي تحويل جميع المخاطر والفوائد إلى القطاع الخاص، اما الشراكة فتنطوي على تحويل بعض المخاطر إلى القاع الخاص
مواصفات الإنتاج والخدمات	عام	خاص	الخوصصة تعطي القطاع الخاص الحرية في وضع مواصفات الإنتاج/ الخدمات بينما تكون هذه المواصفات محددة مسبقا في عقود الشراكة
المسؤولية تجاه عامة الناس	عام	خاص	في عقود الشراكة تبقى مسؤولية تقديم الخدمة عل عاتق الدولة
اتجاه تدفق	من العام إلى الخاص	من الخاص إلى العام	في الخوصصة تستوفي الدولة مبالغ لقاء تحويل المشروع إلى القطاع الخاص، آما في الشراكة فتسدد الدولة للقطاع

(1) وزارة المالية بدولة الإمارات، مرجع سبق ذكره، ص 18

المال			الخاص مبالغ لقاء تقديم الخدمات وتحويل المشروع لها

المصدر، وزارة المالية بدولة الإمارات، دليل أحكام وإجراءات عقود الشراكة بين الجهات الاتحادية والقطاع الخاص، دولة الإمارات، ص27.

ويتوقف شكل التعاقد بين القطاعين العام والخاص على المهام التي يمكن أن يتولاها القطاع الخاص، ولمعرفة حدود هذه الشراكة تضع بعض الأدبيات إطارا يقسم المشروع المقدم إلى أربعة مراحل[1]:

- تعريف وتصميم المشروع،
- تمويل الأصول الرأس مالية للمشروع،
- بناء وتشييد المشروع،
- تشغيل وصيانة المشروع،

هذه المراحل يمكن للحكومة أن تحدد أي من تلك المهام سوف يتولاها القطاع الخاص لتنشأ صورة تعاقدية بينهما تمثل شكلا من أشكال الشراكة. فقد توزع المهام على عدد مختلف من الشركاء أو قد يقوم نفس الشريك بتولي عدد من المهام ومن بين النماذج المختلفة لعقود الشراكة والتي تختلف فيها درجة الشراكة نجد[2]:

أ- عقود الخدمة: بمقتضى العقد يلتزم القطاع الخاص بتقديم العون الفني للمؤسسة العامة (حالات تحديث الأجهزة أو التدريب)

ب- عقود التسيير/الادارة: هي عقود يتولى بموجبها القطاع الخاص بتسيير/ادارة مؤسسة أو مرفق عمومي وفقا لحدود وصلاحيات معينة يتم الاتفاق عليها في العقد وغالبا ما تكون الفترة قصيرة لا تتعدى 5 سنوات، ويعمل هذا النوع من العقود على

(1) عبد الله شحاته خطاب،المشاركة بين القطاعين العام والخاص وتقديم الخدمات العامة على مستوى المحليات،جامعة القاهرة،ص 06

FMI. OP. Cit , p10(2)

تغيير أنماط التسيير وتحقيق الكفاءة والأداء في المؤسسة الاقتصادية[1].

ج- **عقود الايجار:** في هذا النوع من العقود تعود ملكية المعدات أو التجهيزات للدولة في حين أن عملية الاستغلال والتجديد والترميم تقع على عاتق المتعامل الخاص كما يقوم بسداد مبلغ مقابل الاستفادة من الامتياز'تتراوح مدة العقد ما بين 10 الى 15 سنة[2].

د- **نظام الامتياز:** هو عبارة عن ترتيبات يتم بمقتضاها القطاع الخاص بتصميم وبناء البنية الأساسية بحيث يمول ويمتلك ويشغل المشروع لفترة زمنية معينة عادة ما تكون من 20 إلى 30 سنة تسمى هذه الفترة بفترة الامتياز[3].

ولقد تم اشتقاق العديد من العقود بين القطاعين العام والخاص تحت ظل أشكال التعاقدات السالفة الذكر نذكر من بينها على سبيل المثال لا للحصر الأنواع المبينة في الشكل التالي:

(1) Aissa Hireche, le partenariat public prive : Regard surl'expérience de l'arabie saoudite, Business Management Riview, VOL 04n°01, janvier,fivrier, mars 2015, p33

(2) Aissa Hireche, op_cit,P33-34.

(3) الشراكة بين القطاعين العام(الحكومة) والقطاع الخاص، ادارة الدراسات الاقتصادية والمالية، دائرة المالية، دبي، افريل 2010، ص ص 6،7.

معارف

الشكل رقم 1 : أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص

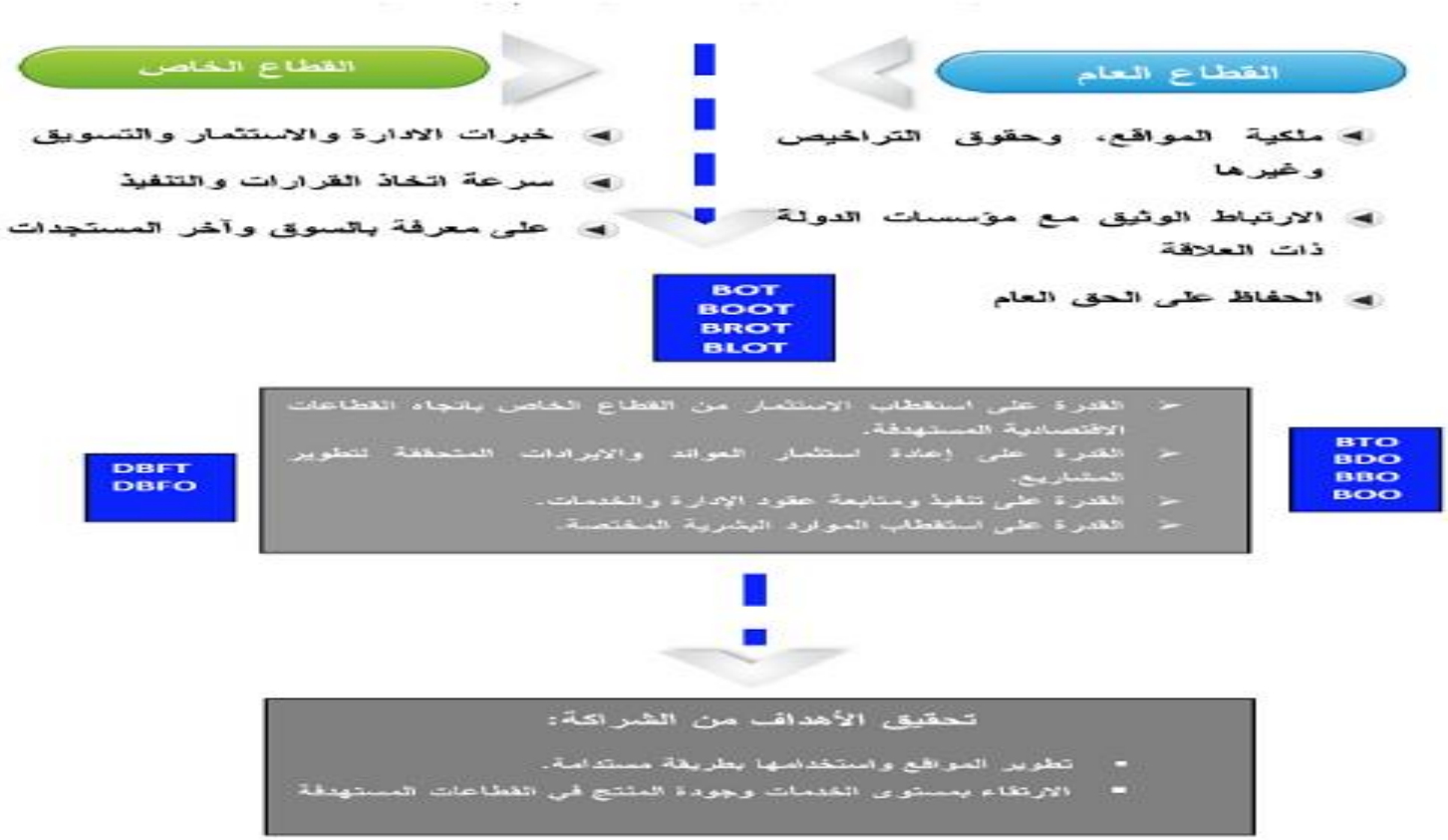
المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مراجع مختلفة

فهذه العقود كما هو مبين في الشكل أما تكون مبنية على أساس مشاريع جديدة مثل عقود البوتBOOT وغيرها من العقود المشابهة لها أو مبنية على أساس مشاريع قائمة مثل الروت ROT، أو تدخل في إطار العقود الأخرى كعقود الامتياز أو عقود الخدمة وكل هذه العقود تحتاج إلى قواعد مؤسساتية ومبادئ تحكمها من اجل تحقيق أهداف الشراكة بين القطاعين، كالتزام الطرفين على تحديد دور كل شريك في ظل تعهدات مبينة بوضوح يلتزم فيها كل طرف بالمهام المنوط القيام بها. والاستمرارية في تنفيذ المشروع رغم التغيرات التي يمكن أن تحدث في المحيط بما فيها التغير في درجة المخاطر، بالإضافة إلى الشفافية بين أطراف العقد من خلال بناء خطة واضحة المعالم ورؤية واضحة ينتهجها كل شريك في تعامله مع الأخر مع التعامل بصدق ووضوح مع التغيرات التي ستحدث أثناء فترة انجاز المشروع[1].

وباختصار يمكن القول أن علاقة القطاع العام بالقطاع الخاص في عقد الشراكة هي علاقة تعاونية ايجابية تهدف إلى توفير خدمة معينة إلى المواطنين بحيث يتحمل كل منهم جزء من المسؤوليات ويستفيد من قدر معين من المنافع وهذا ما يمكن إيجازه في الشكل أدناه:

(1) حكومة دبي، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص،2010، ص09

شكل رقم 02: ملخص العلاقة بين القطاع العام والخاص في اتفاق شراكة



المصدر: بلال حموري، شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 117، السنة 12، افريل2014، ص05

ثانيا: الشراكة بين القطاع العام والخاص: تحديات من نوع خاص.

أصبح التحول إلى مشاركة القطاع الخاص مع الإدارة المحلية أمرا مهما وملحا، لكن تواجهه بعض العقبات والصعوبات الكبيرة والتي تشكل تحديا أمام هذا التحول، وتتمثل هذه التحديات في[1]:

1- قصور التنظيم التشريعي:

بينت التجارب بأنه كلما عمدت الحكومة بالانتقال من إصلاح سياسات الاقتصاد الكلي إلى تفاصيل إعادة هيكلة قطاع مؤسساتها العامة، فإنها غالبا ما تميل إلى إغفال الحاجة لتغييرات قانونية، أو أن تخطئ في تقدير الوقت الذي تتطلبه هذه التغييرات، إلا أن نجاح أو فشل برنامج تحريك الاقتصاد في اتجاه تحقيق كفاءة أعلى قد يتوقف على تغيرات جوهرية في البيئة القانونية للمساعدة في خلق مناخ تنافسي أكبر ومساءلة أكبر في كلا القطاعين العام والخاص ويمكن إجمال مظاهر قصور التنظيم التشريعي في:

- الافتقار إلى وجود قواعد وأحكام خاصة باختيار المستثمر وأفضل العروض وغياب أسس التقييم التي تتفق مع طبيعة هذه المشاريع من الناحية المالية،الفنية والتشغيلية.
- تتضمن بعض التشريعات العديد من القواعد التي لا تتلائم مع المبادئ التمويلية والاقتصادية المعاصرة.
- عدم تعرض التنظيم التشريعي إلى كافة صور مشاركة القطاع الخاص وهو الأمر الذي ألقى بكثير من الغموض حول أشكال الشراكة التي يمكن تطبيقها.

2- ضعف الوعي العام:

إن شريحة هامة من المواطنين تعودوا على وجود القطاع العام، مما يجعلهم يتمسكون بفكرة الملكية العامة على أساس أنها مرتبطة بفكرة العدالة التوزيعية، كما أن بعض الوقائع تجعلهم يخشوا أن يترتب على تدخل القطاع الخاص تضاعف أسعار

(1) وهيبة غربي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية **"استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية"دراسة حالة :مجموعة من البلديات بولاية بسكرة**، جامعة بسكرة، ص117

الخدمات المقدمة خاصة كمرافق المياه، الكهرباء والهاتف دون أن يكوم هناك مبرر لذلك، ومن ثم تواجه سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص معارضة شديدة.

ويمكن إجمال مظاهر الوعي العام في:

- ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا الشراكة في تمويل وتطوير وتشغيل مشاريع الخدمات العمومية، وما لهذه الشراكة من أثار ايجابية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ضعف الوعي العام بالأشكال المختلفة للشراكة والاعتقاد السائد لدى العامة بأن الشراكة تقتصر فقط على الخوصصة (نقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص).
- شيوع فكرة أن تمويل المشاريع من طرف الدولة يكون اقل تكلفة لدى عامة الناس [1]،
- يسود اعتقاد لدى العامة أن الشراكة تؤدي إحلال أشخاص من القطاع الخاص مكان موظفي القطاع العام وهذا من المفاهيم الخاطئة أيضا، حيث أن عقود الشراكة تبقي مسؤولية تقديم الخدمة على عاتق القطاع العام وبالتالي يحدد عقد الشراكة ما ستؤول إليه أوضاع الموظفين الحاليين، إن وجدوا، من الانتقال للعمل لصالح الشريك الخاص أو أي حل آخر .أضف إلى ذلك أن أغلبية مشاريع الشراكة ستكون لغرض بناء وتطوير مشاريع بنى تحتية وإنشاءات إستراتيجية جديدة الأمر الذي سينتج عنه استقطاب موظفين جدد وزيادة فرص العمل.

وتشير الدراسات الميدانية والخبرة الدولية في العديد من الدول أنه لابد من وجود إطار مقنن ومحكم لتطبيق عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص لأن غياب مثل هذا الإطار قد يؤدي إلى مجموعة من المشاكل، ومن بين الأمثلة الجيدة التي نقدمها هنا لتوضيح مدى أهمية وجود إطار تنظيمي وقانوني جيد يحمي وينمي اتفاقيات الشراكة نذكر بعض الأمثلة التي جانبت فيها اتفاقيات الشراكة الأهداف المرجوة منها بسبب قصور الإطار التنظيمي والقانوني كما هو الحال في الهند، ألاسكا والسالفدور:

(1) وزارة المالية بدولة الإمارات، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- **ففي الهند** [1]: خططت السلطات الهندية بين عامي 2012 و2017 لاستثمار ما يصل الى ترليون دولار في مشاريع البنية التحتية ومعظم المشاريع تكون من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص ppp، ويدعو هذا الاتجاه المتنامي إلى اتخاذ العديد من القوانين والإجراءات الجديدة لمعالجة قضايا الفساد والشفافية، إلا أنه وفي دراسة لمكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة ONUDC لسنة 2013، وبهدف تقييم واقع الشراكة في الهند، أشارت على وجود ثغرات وتفاوتات في القوانين المنظمة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، إضافة إلى افتقارها للقوانين التي تحمي المبلغين عن الفساد. كما تبين أن قطاعي الطرقات والكهرباء هم الأكثر عرضة للفساد والرشوة، بحيث أدلى 87% من القطاع الخاص في الهند أن معايير المناقصات غير شفافة ومغلوطة، هذا وأن المشاريع الاستثمارية احتكرت لصالح مسئولين سامين في الحكومة.

- **أما في السلفادور** [2]: وخلال فترة اعداد قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفقا لاتفاقية التجارة الحرة المبرمة مع الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2011، نظمت حملة كبيرة في 1 ماي 2012، أكثر من 80000 عامل وطالب، ومجموعة من الحركات الاجتماعية والناشطات النسوية تحت شعار "لا للشراكة بين القطاع العام والخاص مع اللصوص"،كما شهدت احتجاجات واسعة خارج البرلمان يوم التصويت على القانون، ورغم صدور القانون تحت التهديدات الأمريكية اظطر البرلمان لاستبعاد قطاع الصحة العامة، التعليم، المياه والسجون من مجال التطبيق، كما عين مدقق حسابات لمعاقبة الشركات التي لا تستوفي شروط العقد، واشترط أن تكون جميع العقود التي تفوق قيمتها 10 مليون دولار أن تقدم الى البرلمان قبل التوقيع عليها.

- **وفي ألاسكا**: اقترح الحاكم الجمهوري –خليفة لصارة بالين- التخلي عن مشروع شراكة ppp المتعلق بإنشاء جسر يعبر بحيرة KNIK لصالح الحكومة، وصرح أن هذا الخيار يعتبر أكثر فائدة، وهذا وفقا للتحليل الذي قام به أحد مكاتب الدراسات، تبين أن هذا النموذج من الشراكة بين القطاعين العام والخاص من غير المرجح أن ينجح وأنه لا يجذب المستثمرين الخواص في حالة ما إذا كانت التكاليف غير مرتفعة، وان كانت

(1) David HALL ,**Partenariat Public-Privé (ppp) :Les Raisons de leur inefficacité**,p134
(2) Idem,p129

الدولة لا تقدم ضمانات تفوق 2.5 مليار دولار، ومن خلاله مئات الملايين من الدولارات يمكن اقتصادها في حالة ما إذا الدولة مولت المشروع بدلا من مقاول خاص.

3- المخاطر:

من بين التحديات المهمة التي تواجه مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي المخاطر المرتبطة بالمشروع خلال فترة حياته، وما يمكن أن تسببه من مشاكل مالية إدارية وتعاقدية لأطراف التعاقد يمكن أن تؤدي في النهاية إلى فسخ العقد، وعليه ومن اجل تجنب النهايات السيئة لاتفاق الشراكة لا بد على أطراف التعاقد التحوط جيدا لكل المخاطر المرتبطة بالمشروع من خلال إحصائها والتنبؤ بها وتقديم الحلول الممكنة لها، فحصر المخاطر وتقييمها يعد جزءا حيويا بالغ الأهمية في حياة المشروع، وعلى الأطراف المتعاقدة تقديرها بشكل جيد والتي عادة ما تتم على سبع خطوات[1] :

- تحديد المخاطر التي ينطوي عليها المشروع،
- تحديد الآثار والعواقب المترتبة على كل مخطر على حدى.
- تقدير احتمالات حدوث كل منها،
- حساب تكاليف كل منها،
- تحديد الجهة المسؤولة هن الحالة المنطوية على المخاطرة،
- إنشاء مصفوفة المخاطر،
- تحديد وتعريف الاستراتيجيات الرامية إلى تقليل المخاطر واحتواء أثارها.

(1) وزارة المالية بحكومة الامارات العربية، مرجع سبق ذكره، ص136

جدول رقم 02: بعض المخاطر التي تواجه اتفاق الشراكة

مخاطر متعلقة بالمشروع (يمكن الى حد ما للمستثمر والمقرضين إدارتها)	مخاطر غير متعلقة بالمشروع (يتعذر كلياً أو جزئياً على المستثمر والمقرضين إدارتها)
• مخاطر الإنجاز (كلفة الاعمال الهندسية والإنشائية/ مراقبة التكاليف الزمنية).	• مخاطر سياسية (المصادرة، الاضطرابات السياسية، قابلية تحويل العملات لعملات أخرى أو إلى الخارج، وما إلى ذلك).
• مخاطر الأداء التشغيلي (الخبرة الفنية والتشغيلية).	• مخاطر تعاقدية وتنظيمية (العجز عن الوفاء بالتعهدات التعاقدية، مثل صيغ تحديد الأسعار).
• مخاطر السوق (الحجم وتعريفة الأسعار).	• مخاطر الاقتصاد الكلي (مخاطر التقلبات، مثل تغيرات ميزان الاقتصاد الكلي في فترات قصيرة نسبيا، سعر الصرف، ومعدل التضخم، الخ).
• مخاطر مالية (كلفة التمويل).	• مخاطر قانونية (سيادة القانونية، فعالية النظام القضائي والإجراءات التنظيمية والتحكيم).
• مخاطر بيئية (التزامات سابقة ومستقبلية، تأخر المشروع، وزيادة التكلفة عما هو مقرر)	

المصدر، وزارة المالية بدولة الإمارات، مرجع سبق ذكره، ص.84

الجدول أعلاه يبين مصفوفة المخاطر بشكل عام التي يمكن أن تواجه أي مشروع في المراحل المختلفة له، والتي عادة ما تكون مرتبطة بالمشروع في حد ذاته، كمخاطر الانجاز، مخاطر التشغيل، مخاطر السوق ومخاطر مالية، أو مخاطر غير متعلقة بالمشروع كالمخاطر السياسية، مخاطر متعلقة بالاقتصاد الكلي ومخاطر قانونية.

ثالثا: الشراكة بين القطاع العام والخاص بديل تنموي جيد:

أصبح توجه الدول نحو إقامة الشراكات مع القطاع الخاص يشهد وتيرة متزايدة من سنة إلى أخرى، نظرا لأهمية القطاع الخاص في انجاز، تصميم، تشغيل المشاريع ذات المصلحة العامة، إلى جانب خبرة هذا القطاع في انجاز مشاريع البنية التحتية وهذا ما سوف نظهره في هذا العنصر من خلال تقديم مزايا الشراكة بين القطاع العام والخاص واستعراض مساهمة القطاع الخاص في تمويل مشاريع البنية التحتية عالميا وعربيا من خلال اتفاقيات الشراكة مع القطاع العام:

1 – مزايا الشراكة بين القطاع العام والخاص:

إن رؤية البنك الدولي للشراكة بين القطاع العام والخاص تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية حيث يبرز دور الدولة في اتخاذ القرار ورسم السياسات أما دور القطاع الخاص فيبرز في تنفيذ المشاريع والمشاركة في أدائها بناء على فكرة عدم كفاءة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية إذا ما اقتصرت على أي من الدولة وأجهزتها أو القطاع الخاص بشكل منفرد ويمكن حصر فوائد الشراكة بالنقاط التالية[1] :

- توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين أكثر من طرف هم إطراف الشراكة.

- توفير رأس مال القطاع الخاص وما يمتلكه من المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع التي يعتبر عنصر الوقت حاسماً فيها وتقليل المدد الزمنية اللازمة لتنفيذها وبالتالي تحسين موقف الإدارة العامة.

- تخفيف الوطأة المالية التي يعاني منها القطاع العام وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام.

- إن ترتيبات الشراكة تحقق نتائج أفضل مما يستطيع أن يحقق كل فريق على حده من خلال تأثير الشركاء على أهداف وقيم بعضهم لبعض عن طريق التفاوض والتوصل إلى معايير عمل أفضل، ومن ناحية أخرى سيكون هناك مجال لتوسيع الموارد المالية نتيجة تعاون الإطراف فيما بينها.

- تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد.

- تبني مناهج عمل أكثر إستراتيجية من قبل الشركاء ممثلاً في تزويد أفكار إستراتيجية أفضل، منهج تنسيقي أفضل، وصياغة وتنفيذ أفضل.

- تولية البعد الاقتصادي اهتماماً أوسع في السياسات ذات العلاقة وإدارة المشاريع على أسس اقتصادية بما يحقق المكاسب الاجتماعية والاقتصادية.

(1) حكومة دبي، مرجع سبق ذكره، ص05

- التوصل إلى الحلول المرنة التي تستجيب للسياسات التنموية والتطويرية، حيث يسهل الشريك المحلي مواءمة البرامج التي تشملها هذه السياسات لغرض توصلها إلى المشاكل المحددة، والفرص المتاحة لأسواق المعمل.

- إعطاء الشرعية والمصداقية للمشروع من خلال مشاركة الجماعات.

- تحقيق النجاح والتوسع في الإعمال من خلال التحفيز والإلهام والنظرة المستقبلية وإيجاد الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والتي بدورها تخلق الحوافز المستحدثة.

- خلق بيئة عمل ديناميكية للتغيير داخل البيروقراطيات الحكومية المحصنة وتسمح الشراكة للحكومات بتنفيذ التغيير دون التأثير في إعمالها الحقيقية المتعلقة بتطوير السياسة الاجتماعية والتوجه المستقبلي وإدارة تقييم الخدمات.

- الشراكة هي التي تحمى المستهلكين من إساءة استعمال السلطة الاحتكارية.

- الشراكة تفتح حيز اقتصادي لدخول ليس فقط الشركات الكبيرة بل أيضا الصغيرة والمتوسطة إلى أسواق كانت مستبعدة منها أو غير مستقرة.

- الشراكة هي التي بإمكانها تشجيع المنافسة والابتكار.

بالإضافة إلى هذه المزايا المختلفة التي تبرر عمليات التعاقد مع القطاع الخاص فان أحد الأسباب الأساسية التي تجعل من تطبيق أحد نماذج الشراكة لتمويل البنية التحتية ضرورة هو نقص التمويل لدى الكيانات المحلية ،ومع نقص التمويل المحلي يظهر الاقتراض باعتباره حلا لتقديم خدمات البنية التحتية، ولكن المشكلة تظهر في ضعف القدرات الائتمانية للمحليات فكثير من البنوك التنموية تحجم عن إقراض السلطات المحلية خاصة في الدول النامية بالإضافة إلى ذلك فان عدم تطور المؤسسات المالية الدولية في الدول النامية قد مثل هو الأخر قيدا على إمكانية الاقتراض وفي ضل هذه القيود ظهرت الشراكة بين القطاعين العام والخاص باعتبارها حلا لقيام السلطات المحلية بتوفير الخدمات العامة خاصة في ضل توجه مؤسسات التمويل الدولية نحو تشجيع القطاع الخاص وتشجيعها أيضا لتطبيق اللامركزية في الدول المتخلفة.

2- مكانة الشراكة بين القطاعين العام والخاص عالميا:

إن توجه دول العالم نحو إقامة شراكات مع القطاع الخاص يختلف من منطقة إلى أخرى ومن قطاع إلى أخر حسب خصوصية كل منطقة ودرجة التحكم والرقابة المفروضة على القطاع الخاص من جهة أخرى إلى جانب احتياجات كل قطاع من القطاعات، ولمزيد من التوضيح ندرج الجدول التالي:

جدول رقم 03: يوضح عدد وقيمة مشاريع الشراكة حسب المناطق والقطاعات في العالم للفترة 1985-2009

حسب المنطقة						
المنطقة	أوروبا	اسيا	أمركا اللاتينية	أمريكا-كندا	افريقيا-الشرق الأوسط	المجموع
عدد المشاريع	642	346	253	440	66	1747
قيمة المشاريع –مليار دولار-	302.9	155	82.4	75.4	29.4	644.8
حسب القطاع						
القطاع	الطرق	السكك	المياه	قطاعات أخرى	المجموع	
عدد المشاريع	567	153	564	463	1747	
قيمة المشاريع –مليار دولار-	306.7	138.2	105.3	94.6	644.8	

Source :David Hall, (ppp) : **les raison de leur ineficacite-les multiples avantage de l'alternative public**, Unité de recherche internationale sur les services publics Université de Greenwich, Royaume-Uni, fevrier 2015, P10.

نلاحظ من الجدول أن أغلب مشاريع الشراكة ترتكز في أوروبا بحوالي 642 مشروع تليها كل من أمريكا وكندا بـ440 مشروع بقيمة 75.4 مليار دولار، وتأتي افريقيا في المرتبة الأخيرة بقيمة 29.4 مليار دولار وهو ما يفسر ضعف البنى التحتية في إفريقيا وغياب التشريعات والتنظيمات التي تسمح بقيام الشراكات وضعف التحفيزات الاستثمارية.

أما بالنسبة لتوزيع الشراكات حسب القطاعات فقد احتلت الطرق المرتبة الأولى بـ 567 مشروع بقيمة 306.7 مليار دولار ثم مشاريع المياه بـ 564 مشروع بقيمة 105.3 مليار دولار ثم السكك بـ 153 مشروع بقيمة 138.2 مليار دولار حيث يتبين أن أغلب المشاريع تمس قطاع النقل وهذا للدور الحساس الذي يلعبه هذا الأخير في تنشيط التجارة وتسهيل حركة السلع والخدمات.

3- مكانة الشركة بين القطاع العام والخاص عربيا:

تشير حجم البيانات والإحصائيات للبنك الدولي المتعلقة بمشاركة القطاع الخاص في مشاريع عمومية إلى تطور ملحوظ بمرور السنوات ففي الفترة الممتدة بين سنة 2000 وسنة 2011 ارتفع حجم الاستثمارات خاصة في القطاعات الإستراتيجية مثل قطاع الاتصال مثلا ارتفعت حصة من 18 مليار دولار إلى 33.8 مليار دولار، ونفس الشئ بالنسبة للقطاعات الأخرى لكن ليس بنفس الارتفاع، ففي قطاع الطاقة ارتفع من 2.8 مليار دولار إلى 5.6 مليار، قطاع النقل من 1.2 إلى 4.8، قطاع المياه والصرف الصحي ارتفع من 679 مليون دولار إلى حوالي 3.2 مليار دولار وهذا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 04: حجم الاستثمار في قطاعات البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص في دول العربية (مليون دولار)

القطاع	2005-2000	2011-2006	المجموع
قطاع الاتصال	17.992	33.861.3	51.853
الطاقة	2.869	5.613	8.482
النقل	1.174	4.809	5.983
المياه والصرف الصحي	679	3.214	3.893

المصدر: بلال حموري، مرجع سبق ذكره، ص12

أما فيما يخص توزيع اتفاقيات الشراكة بين القطاع العام والخاص في تمويل الهياكل القاعدية بين الدول العربية فهي تتفاوت من دولة إلى أخرى وذلك حسب نظرتها إلى هذا النوع من العقود ودرجة انفتاحها على القطاع الخاص، كما نحد أن هناك تفاوت كذلك في نسب مساهمتها في الناتج الوطني الإجمالي، فهناك دول رغم أن القيمة

المطلقة لمبلغ اتفاقيات الشراكة معتبر إلا أن نسب مساهمتها في الناتج الوطني ضعيف وهذا ما نقدمه في الجدول التالي:

جدول رقم 05: مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنية التحتية كنسبة من الناتج الوطني الإجمالي

الدول العربية	استثمارات القطاع الخاص	كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي%	استثمارات القطاع الخاص	كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي
	05-2000	05-2000	11-2006	11-2006
الجزائر	4911,5	1.38%	6887	0.9%
المغرب	7388,5	3.2%	4761,3	1.7%
تونس	781	0.6%	4887.3	2.4%
مصر	4971.4	1.1%	13802.0	1.6%
العراق	984	N.A	6932.6	1.2%
الأردن	1758	3.5%	4564.8	4.1%
لبنان	273.1	0.3%	0.0	
فلسطين	429.8	1.9%	150	N.A
اليمن	376.8	0.6%	1052.1	0.8%
موريتانيا	92.1	1.1%	367.1	2.1%
السودان	747.7	0.85%	2759	1%

المصدر: بلال حموري، مرجع سبق ذكره، ص 14

رابعا: الشراكة بين القطاع العام والخاص في فرنسا.

انطلاقا من سنة 2000 عرفت فرنسا ظهور أشكال جديدة من الشراكة بين القطاعين بحيث كانت مستوحاة من التجربة البريطانية وذلك بهدف الحد من الضغوطات المالية والبشرية والحصول على خبرات جديدة، اضافة الى ترشيد موارد الدولة مع التأكيد على الطابع الاستعجالي للمشاريع.

1- الاطار التشريعي للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في فرنسا.

شهدت فرنسا ضبط اطار تشريعي قطاعي في مرحلة أولى وتمثل في:

- أعطى القانون المؤرخ في 29 أوت 2002 دفعا لهذا الشكل التعاقدي وذلك بترخيص القطاع الخاص ببناء وصيانة العمارات المستغلة من قبل الأمن والدفاع الوطني وتعميم ذلك لاحقا على قطاع العدل والصحة[1].

وانطلاقا من سنة 2004، تم ضبط اطار تشريعي عام ينظم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويوضح الجدول التالي أهم المواد التي تطرق اليها القانون،والتي كانت مستوحاة من[2]:

- **التعليمة رقم 559-2004 المؤرخة في 17 جوان 2004**

Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 *(JO du 19 juin 2004)*

- **القانون العام للجماعات المحلية code General des collectivités territoriales**

الجدول06:الاطار القانوني للشراكة بين القطاع العام والخاص في فرنسا

1) تعريف الشراكة حسب : - المادة الأولى من التعليمة رقم 2004-559 المؤرخة في 2004/06/17. - المادة 1-1414 من القانون العام للجماعات المحلية	**يعتبر عقد الشراكة عقدا اداريا تمنح بموجبه هيئة عامة لطرف اخر مهمة شاملة هدفها:** **- تمويل، تصميم، بناء، استغلال، صيانة أو تسيير الاستثمارات والمنشات والتجهيزات الضرورية للمرفق العام.** **- ينتهي في مدة محدودة**
2) الأشخاص الذين يستطيعون اللجوء الى عقود الشراكة حسب: - المادة 25 (1-1,1414) من القانون العام للجماعات المحلية	**اضافة الى الدولة وهيئاتها، والجماعات المحلية ومؤسساتها العمومية، ومجتمعات المصلحة العمومية، يمكن كذلك للأشخاص المذكورين في التعليمة رقم 649-2005 المؤرخة في 6 جوان 2005 اللجوء الى عقد الشراكة، نذكر على**

(1) S.Saussier**, Une analyse économique des partenariat publique-privé**, Ed :la commission de gestion déléguée, paris,2011,p05

(2) Ibid, p06

	سبيل المثال: **المؤسسات المختلطة والمؤسسات العمومية مثل :EDF.GDF.RATP....الخ**
3) حالات امكانية اللجوء الى عقد الشراكة حسب : - المادة 2 من التعليمة 559-2004 - المادة 2-1414 من القانون العام للجماعات المحلية	تشير التعليمة 559-2004 الى حالتين يمكن من خلالهما اللجوء الى عقود الشراكة: **أ- المشاريع المعقدة: عندما تكون المؤسسة العمومية غير قادرة وحدها على تعيين الوسائل التقنية اللازمة لحاجاتها** **ب- المشاريع ذات الطابع الاستعجالي: يشير القانون الى تدارك التأخر المسبب لأضرار للمصلحة العمومية المتعلقة بانجاز منشات عمومية أو ممارسة مهام متعلقة بالخدمة العمومية وهذا مهما كانت أسباب التأخر،كما يشير القانون للحالات الغير قابلة للتنبؤ.**
4) اجراءات تنفيذ عقود الشراكة حسب: - المادة 3، 4، 5، و7 من التعليمة 559-2004 - المادة 3-1414، 4-1414، 5-1414، 8-1414 من القانون العام للجماعات المحلية	**يمكن تنفيذ عقود الشراكة من خلال 3 اجراءات:** **أ- الحوار التنافسي: وهو غير اجباري يستعمل في المشاريع المعقدة.** **ب- المناقصات العمومية.** **ت- المفاوضات: اذا كانت قيمة المشاريع أقل من السقف المحدد في القانون**
5) معايير الاختيار حسب:	**يمنح العقد الى العرض الاكثر فائدة**

- المادة 8 من التعليمة 2004-559 - المادة 9-1414 من القانون العام للجماعات المحلية.	من الناحية الاقتصادية **l'offre économiquement la plus avantageuse** » « بناءا على معايير متمثلة في: - القيمة الاجمالية للعرض:تتمثل في مجموع تكاليف التصميم، التمويل، البناء أو التحويل، الاستغلال، الصيانة أو تسيير المشروع، التجهيزات، والممتلكات اللامادية. - الأداء les objectifs de performance: تحدد حسب موضوع العقد (خصوصا فيما يتعلق بالتنمية المستدامة) - الحصة التي يلتزم بها المتعامل بمنحها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
6) المواد الاجبارية في العقد حسب: - المادة 11 2004-559 - المادة 12-1414 من القانون العام للجماعات المحلية	يجب أن يتضمن عقد الشراكة اجباريا عددا من المواد أهمها مايلي: - مدة العقد - تقاسم المخاطر بين الطرفين - أهداف الفاعلية - الشروط التي من خلالها يلتزم المتعاقد منح حصة من العقد للمؤسسات الصغير والمتوسطة - اجبارية منح المتعامل كفالة لمناوليه sous-traitans - نهاية العقد اضافة الى عدد من المواد متمثلة في : - تعديل العقد، - افلاس المتعاقد والنتائج المترتبة على ذلك

Source : Fédération National des Travaux Publics, « le nouveau contra de partenariat Loi du 28 juillet 2008 »,www.Fntp.fr,visité le 26/03/2017

كما أعاد القانون رقم 179 المؤرخ في 17 فيفري 2009 النظر في بعض جوانب النظام المالي المنطبق على عقود الشراكة بهدف ملاءمتها مع ظروف الأزمة المالية والاسراع بانجاز البرامج الاستثمارية في القطاعين العام والخاص.(1)

1. **تطور مشاريع الشراكة في فرنسا.**

على الرغم من أنها انتقدت بقوة من بعض جهات المجتمع المدني وبعض الأحزاب السياسية التى رأت أنها لا تؤتي الثمار الموعودة. فهي بالنسبة لهؤلاء سوى وسيلة يهدف من خلالها الى إخفاء جزء من الدين العام على أجهزة الرقابة (عبر المؤسسات الدولية، الأسواق المالية)، وهذا للترتيبات القانونية الجديدة التي أتت بها.

إلا انها منذ أن رأت النور في فرنسا سنة 2004 بموجب قانون. ....استقبلت عقود الشراكة بترحيب مميز من طرف السلطات العمومة الفرنسية، حيث بداية من سنة 2005 عرفت حصيلة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص ارتفاعا مستمرا الى أن وصلت 227 عقد شراكة في جانفي 2017 بقيمة تفوق 14.2 مليار أورو. اضافة الى تسجيل 78 عقد ملغى.(2)

وفي سنة 2011 احتلت فرنسا الصدارة في أوروبا بأكثر من نصف حجم السوق فيما يخص العقود الموقعة في السنة وهذا أمام بريطانيا والتي تعتبر أول من ظهر فيها هذا النوع من التمويل في التسعينيات من القرن الماضي والذي كان معروفا باسم "مبادرة التمويل الخاص" Private Finance Initiative (PFI).(3)

---

(1) سنوسي بن عمر،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية"،**فعالية الاستثمار الأجنبي في الجزائر-تقييم تجربة الشراكة قطاع عام-خاص**"،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان،الجزائر،2014/2013،ص89

(2) Mission d'appui aux partenariat Public-privé,www.economie.gouv.fr>ppp,visité le 28/02/2017

(3) Stephane Saussier,Phuong TRa TRAN, **« L'efficacité des contrats de partenariats en France :Une premiere évaluation quantitative**, Novembre 2012,p04

أ- حسب عدد العقود المبرمة:

لمزيد من التوضيح ندرج الجدول التالي والذي يبين عدد عقود الشراكة الموقعة من طرف الدولة والجماعات المحلية في فرنسا خلال فترة الممتدة من سنة 2005 الى سنة 2017:

الجدول07: تطور عدد مشاريع الشراكة في فرنسا

	2005	2007	2008	2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الدولة	0	2	3	6	8	13	10	4	5	4	
ج.م	1	14	11	15	34	22	16	6	5	9	3

المصدر: من اعداد الباحث www.economie.gouv.fr/ppp/listedescontratssignés بالاعتماد على:

يلاحظ من الجدول أن الجماعات المحلية هي المسؤولة عن عدد كبير من العقود الموقعة ب165 عقد من أصل 227 أي بنسبة تفوق 72%،على خلاف العقود المبرمة من طرف الدولة والتي قدرت بـ 62 عقد أي بنسبة لا تتجاوز27% وهذا ما يفسر الدور الكبير الذي تلعبه الجماعات المحلية وكذا القطاع الخاص في ارساء التنمية المحلية مستغلين بذلك هذا النمط من التمويل لتمويل البنية التحتية وخاصة في مجال البناء "ثانويات، محطات النقل، فنادق، بلديات..." وكذلك المعدات الحضرية كالإنارة العمومية، والمعدات الرياضية والثقافية "مسرح، متاحف، ملاعب، مسابح..."، ويرجع هذا النجاح أو التطور في الشراكة بين القطاعين العام والخاص في فرنسا الى عدة عوامل نذكر:

- وضع اطار قانوني واضح يحكم العلاقة التشاركية بين الهيئات العامة والهيئات الخاصة،
- اعتماد العقود القائمة على الاداء،
- منح التوكيلات للبلديات، المقاطعات والاقاليم للقيام بالشراكات،
- صيانة البنى التحتية طيلة حياة المشروع،
- تكافؤ الفرص لمقدمي العطاءات،
- الشفافية والنزاهة.

ب- حسب التكلفة:2005-2012

يعتبر نفق المانش الذي يقع تحت البحر بين فرنسا وبريطانيا من أقدم مشاريع البينية التحتية التي تم اقامتها وفق أسلوب الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بعد أن تولى القطاع الخاص تمويل المشروع من الناحيتن المالية والفنية، وهذا من طرف مجمع eurotunnel الذي يضم عشر شركات، وقدرت تكاليف المشروع بـ 19 مليار دولار أمريكي، والذي ساهم المجمع بـ 19% وحصل على قرض بنسبة 81% من اجمالي التكلفة وقد كانت فترة الامتياز 55 سنة تنتهي حتى سنة 2042. [1]وامتدت التجربة لتشمل قطاعات هامة أخرى، ويوضح الجدول التالي عدد وتكلفة العقود المبرمة حسب كل قطاع من قبل الجماعات المحلية والدولة:

الجدول08:عدد وتكلفة العقود المبرمة من طرف الجماعات المحلية والدولة حسب كل قطاع من 2005 الى 2012

	القطاع	النقل	البناء	المعدات الرياضية والثقافية	الطاقة/معالجة النفايات	المعدات الحضرية	أخرى	المجموع
الجزم	عدد العقود	8	26	18	9	50	10	**121**
	التكلفة(مليون أورو)	118.6964	860.5489	1216.638	237.3928	326.4151	207.7187	**2967.4099**
الدولة	عدد العقود	3	13	3	10	1	4	**34**
	التكلفة (مليون أورو)	4917.3912	2276.57	273.1884	91.0628	1457.0048	91.0628	**9006.28**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معطيات :

Mission d'appuis aux partenariat public-privé donnée datées du 12/08/2012

(1) محمد صلاح، البشير عبد الكريم، مقالة تحت عنوان"**أسلوب البوت كالية لتشييد مشروعات البنية التحتية-تجارب دولية وعربية مختارة**- جامعة الشلف-الجزائر،ص24.

نلاحظ من الجدول أن كلا من الجماعات المحلية والدولة استغلت أسلوب المشاركة مع القطاع الخاص لتمويل العديد من المشاريع في شتى القطاعات ومن أهم هذه المشاريع نجد:

- مشاريع تشمل الطرق البرية والسكك الحديدية، شبكات الاتصال.
- مشاريع متعلقة بالبيئة والطاقة، كمياه الشرب والصرف الصحي والتخلص من القمامة والنفايات الصلبة،
- مشاريع التنمية الحضرية كالنقل،العمران،الانارة العمومية وأماكن الراحة.

وعلى الرغم من أن الجماعات المحلية هي المسؤولة عن عدد كبير من العقود بحيث قدرت بـ121 عقد من أصل 155 عقد أي بنسبة 78%،على خلاف الدولة والتي قدر عدد العقود فيها بـ34 عقد أي بنسبة 22%، الا أن المشاريع المحققة من طرف الدولة تمثل أكثر من 3/2 من اجمالي اللتكلفة ،اذ قدرت تكلفة هذه المشاريع لدى الجماعات المحلية بـ2967.4099 مليون أورو، على غرار الدولة والتي قدرت بـ 9006.28 مليون أورو، أي بتكلفة اجمالية تقدر بحوالي 12 مليار أورو.ومنه فان ارتفاع عدد العقود لا يبرر بالضرورة ارتفاع تكاليفها.فاذا ما لاحظنا مجال المعدات الحضرية لدى الجماعات المحلية فهو يمثل 40% من عدد العقود (وهذا من أصل 121 عقد)، الا أن وزنه المالي لا يتعدى 11% من تكلفة هذه المشاريع،وهذا عكس قطاع الرياضة والثقافة بحيث يمثل 15% من مجموع العقود الا أن وزنه المالي يفوق 40% من تكلفة الاجمالية. وكذلك هو الحال لدى الدولة حيث أن المشاريع كانت متركزة خاصة في قطاع البناء والمشاريع المتعلقة بالبيئة والطاقة، الا أن قطاع النقل على الرغم من أنه يمثل 9% من مجموع العقود المبرمة إلا ان وزنه المالي يفوق 50% من تكلفة كل المشاريع.

وما يجب التشديد عليه من خلال كل ما تقدم هو أن عملية تصميم، بناء، تشغيل، تمويل هذه المشاريع تقع على عاتق القطاع الخاص، وبالتالي فان تطبيق مثل هذه الاستراتيجية تجعل كل من القطاعين العام والخاص على استعداد للدخول في مثل هذه المشاريع، وهذا لتحقيق الربح التجاري بالنسبة للقطاع الخاص، وتحقيق المنفعة العامة بالنسبة للقطاع العام.

2- المستويات الإدارية المسؤولة عن إبرام عقود الشراكة في فرنسا:2005-2016

من خلال الجدول ادناه نوضح المستويات الادارية المسؤولة عن ابرام اتفاقيات الشراكة في فرنسا:

الجدول09: يوضح عدد المشاريع حسب الجهة المتعاقدة(المستوى الحكومي)

الاقليمي	الدائرة	المقاطعات	أخرى	البلديات
7%	15%	9%	5%	64%

Source :Pierre NIHOUL-Denis PHILIPPE, Séminaire de droit des contrat publics et privé, »Les contrats de partenariat entre secteur public et secteur privé en Belgique, aperçu de droit français, université catholique de Louvain

نلاحظ من الجدول أعلاه ان البلديات تحوز على اكبر نسبة من العقود بـ 64% تليها الدائرة بنسبة 15% ثم الهيئات الاقليمية والمقاطعات بنسبة 7% و5% على التوالي وهذا ما يبين مدى مساهمة البلديات في بناء البنى التحتية وتحديثها وتحسين نوعية الخدمة العمومية لضمان مستوى معيشي أفضل للمواطنين، ومن بين مشاريع الشراكة بين الجماعات المحلية والقطاع الخاص.

خلاصة:

على الرغم من تعقد العلاقات في المشاريع التشاركية، الا ان هذه الاخيرة تلعب دورا هاما في تشييد البنى التحتية اللازمة لتحقيق التنمية وتحسين نوعية الخدمات العمومية، ضمن الميزانيات المسطرة والآجال المحددة،إلى الجانب تخفيف الضغط على ميزانية الحكومات.

وتعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص (P3) من البدائل التمويلية من خلال تمويل، بناء، تشغيل، وتحديث البنى التحتية بطرق نوعية، الى جانب مساهمتها في تقليل التدخل الحكومي، مما يتيح لها التركيز على عملية الرقابة، الإشراف ومتابعة المشاريع، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرة القطاع العام في مجال التشييد والتسيير وتوزيع المخاطر المرتبطة بالمشاريع جزئيا او كليا بين الشريكين طيلة دورة حياة المشروع، وهي أكثر ملائمة للدول التي تعاني من تخلف في البنى التحتية.

وتعد فرنسا من النماذج الناجحة في مجال الشراكة، فقد استطاعت خلال عشر سنوات تطوير وتحديث البنى التحتية باعتماد نماذج مختلفة للشراكة، من خلال كل المستويات الحكومية، لا سيما البلدية منها، وهو مايدل على أهمية الشراكة في تنويع الاقتصاد وترشيد النفقات العمومية مع تحسين الخدمة المقدمة وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.