

مراحل انجاز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق النموذج الفرنسي والبريطاني -دروس مستخلصة للجزائر-

Achievement stages of Public-Private partnership according to the French and British models – Learned lessons for Algeria-

عزالدين بن توكي	مربة نسرين بوقريو*	
جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري a2zbenterki@yahoo.fr	جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري meria.bougriou@univ-constantine2.dz	
تاريخ النشر: 2020/06/23	تاريخ القبول: 2020/06/17	تاريخ الاستلام: 2020/04/30

ملخص

تعالج هذه الورقة البحثية دورة حياة مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث ركزت الدراسة على المقارنة بين النموذجين الفرنسي والبريطاني كتجارب ناجحة والوصول إلى المراحل الأساسية المتبعة، بهدف تقييم طريقة إبرام هذه العقود في الجزائر، التي تعتمد على مراحل إنجاز الصفقات العمومية وتفويض المرفق العام. وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم اعتماد مراحل خاصة بإنجاز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص شكل عقبة كبيرة في اللجوء إليها، بسبب عدم توافق وغياب بعض المراحل المميزة والهامة لهذا النوع من العقود، وهو ما يتجلى بوضوح من خلال قصر فترة التعاقد في بعض المشاريع وقلة عددها في الخدمات العامة.

كلمات مفتاحية: شراكة بين القطاعين العام والخاص، نموذج الفرنسي والبريطاني، مراحل عقود الشراكة في الجزائر.

تصنيف JEL: H400، H440، P520.

Abstract

This paper deals with the life cycle of the public-private partnership projects comparing the French model to the British one (considered successful experiences), and reaching the basic stages in order to evaluate the way the contracts are concluded in Algeria throughout the stages of public transactions procurement. the study concluded that not adopting the stages path in public-private partnership projects constituted a major obstacle in achieving the appropriate contracts, due to the absence and the incompatibility of some distinct and important stages and which it is saliently marked by the short contracting period for some projects as well as their reduced number in providing public services.

Keywords: Public Private Partnerships, French and British models, stages of partnership contracts in Algeria.

JEL Classification: H400, H440, P520.

مقدمة

في العقدتين الأخيرين، شهد المستوى الدولي تعميق علاقات التعاون بين القطاع العام وبيئة الأعمال، ويتم التركيز على هذا الاتجاه من خلال التحديات التي تواجهها الحكومات، مثل تقديم خدمات عالية الجودة باستخدام موارد محدودة. وفي هذا السياق، فإن الحل الذي تستخدمه الحكومات في تمويل وتشغيل مشاريع المنفعة العامة هو الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public-Private Partnership).

بدأت الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) توسعها في الثمانينيات بقطاع التنمية الحضرية، واعتبرت أداة مهمة في تنمية المشاريع الحضرية التي كانت لها سمات مشتركة لكل من القطاعين. وتعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص اتفاقية تمت بين السلطات العامة والشركات الخاصة / المستثمرين، تهدف إلى تمويل، تصميم، بناء وتشغيل الأشغال العامة والبنى التحتية، والتي عادة ما يتم تطويرها باستخدام آليات السوق التقليدية حيث تسعى الدولة في المقام الأول إلى تلبية المصلحة العامة وتحاول في المقام الثاني تحقيق أقصى قدر من الربحية الاجتماعية والاقتصادية، في حين أن هدف القطاع الخاص هو تعظيم ربحه المالي.

إن هدف الممارسة الجيدة لهذه الشراكات دفع العديد من الدول إلى وضع مخطط عملي يحدد طرق ومراحل إبرام هذه العقود نتيجة لخبرات وتجارب هذه الدول في عقود الشراكة، ويعتبر الدليل التوجيهي لكل من فرنسا والمملكة المتحدة من أكثر النماذج المتبعة في اللجوء إلى خيار الشراكة بين القطاع العام والخاص، في حين أن الجزائر لم تخصص مراحل أساسية لإنشاء هذا النوع من الشراكات، وإنما تتبع مراحل الصفقات العمومية كغيرها من المشاريع. انطلاقاً من تجارب هذه الدول حاولنا توضيح كيف ان غياب مثل هذا الدليل التوجيهي في الجزائر يؤثر في اللجوء إلى عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. تأسيساً على ما تقدم قمنا بطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يدعم وجود نموذج واضح لمراحل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل سنحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تُحدد الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟ وما هي مختلف أشكالها؟
- ماهي المراحل المتبعة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص حسب النموذجين البريطاني والفرنسي؟
- كيف يمكن للجزائر الاستفادة من هذين النموذجين؟

للإجابة على مجموع هذه التساؤلات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لعرض مراحل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في كل من المملكة المتحدة وفرنسا والجزائر بهدف مقارنة المراحل المتبعة في كل منها في إرساء عقود الشراكة لإثراء الجانب النظري من الورقة البحثية، واستخلاص أهمية تواجد نموذج يوضح المراحل الأساسية المتبعة من طرف الشركاء.

ويتم معالجة هذه الإشكالية من خلال محورين أساسيين، الأول يحدد مفهوم الشراكة بين كل من القطاع العام والقطاع الخاص، من خلال التعاريف في الأدبيات النظرية، بالإضافة إلى أنواع العقود المستخدمة في هذا السياق، في حين يتضمن المحور الثاني عرض المراحل المتبعة لإنشاء عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة المتحدة وفرنسا والجزائر.

1. الإطار المفاهيمي للشراكة بين القطاعين العام والخاص

1.1. تعريف الشراكة بين القطاعين العام والخاص

إن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تقف على "أي شكل من أشكال التعاون بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة". لا يوجد حتى الآن تعريف موحد بشكل عام للشراكات بين القطاعين العام والخاص، ولكن هناك عدة تعريفات تستخدمها مختلف الحكومات والمؤسسات، المنظمات والأكاديميون والممارسون. وبالتالي يمكن اعتبار الشراكة بين القطاعين العام والخاص تحدد مجموعة كبيرة ومتنوعة من الترتيبات التعاقدية بين الهيئات العامة ومنظمات القطاع الخاص، كما توضح التعريفات أدناه:

تعرفها المفوضية الأوروبية على أنها "شكل من أشكال التعاون بين القطاعين العام والخاص لتمويل، بناء، تحديث، تشغيل أو صيانة نوع معين من البنية التحتية أو لتوفير خدمة" (European Commission, , 2004)

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية على أنها "اتفاقية بين الحكومة وشريك خاص أو أكثر (والتي قد تشمل المنفذين والممولين) التي بموجبها يقوم الشركاء الخاصون بتسليم الخدمة بطريقة تتوافق مع أهداف تقديم الخدمات للحكومة وأهداف الربح للشركاء الخواص، أين تتوقف فعالية المواءمة على النقل الكافي للمخاطر إلى الشركاء الخواص. (OECD, 2008,p17)

في حين تُعرّف المملكة المتحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بأنها "... ترتيبات تتجلى في العمل المشترك بين القطاعين العام والخاص. وبمعناها الأوسع، يمكنها تغطية جميع أنواع التعاون عبر واجهة القطاع الخاص - العام التي تشمل العمل الجماعي المشترك وتبادل المخاطر لتقديم السياسات والخدمات والبنية التحتية" (HM Treasury, 2008)

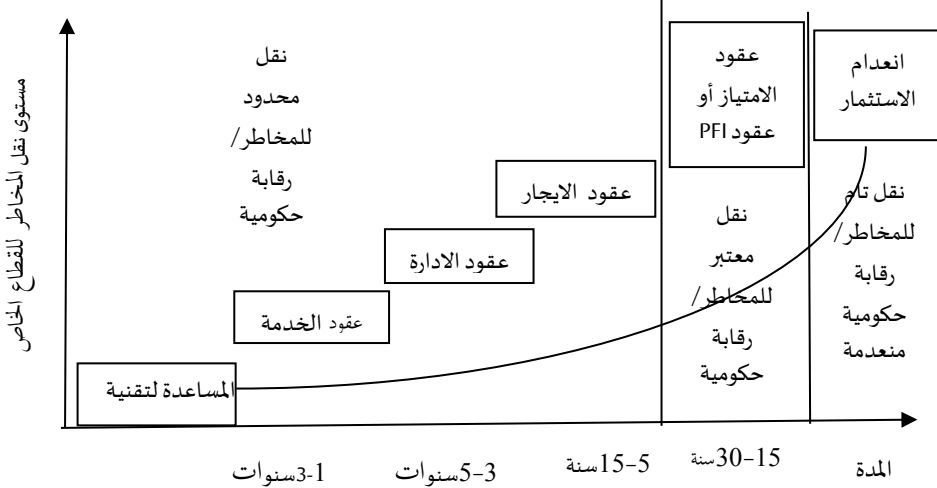
إن النوع الأكثر شيوعاً من الشراكة بين القطاع العام والخاص في المملكة المتحدة هو مبادرة التمويل الخاص (PFI) والذي يعتبر عقد بموجبه القطاع العام يقوم بشراء الخدمات، وعادة ما يكون مستمداً من استثمار في الأصول، من القطاع الخاص على المدى الطويل (غالباً ما بين 15 إلى 30 سنة). ويشمل ذلك التنازلات والامتيازات، حيث يتولى القطاع الخاص كشريك مسؤولية توفير الخدمة العامة بما في ذلك الحفاظ على أو تحسين أو بناء البنية التحتية اللازمة. (Burger and I. Hawkesworth, 2011)

2.1. أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

لقد أخذت الشراكة بين القطاعين أشكالاً عديدة تختلف حسب طبيعة المشاريع وحسب الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة، كما أن طبيعة ودرجة مساهمة القطاع الخاص في هذه المشاريع ومسؤوليته مع الجانب الحكومي تحدد نوع الشراكة بين الطرفين، بدءاً بعقود الخدمات التي يتحمل فيها الشريك العام مسؤولية التمويل، التنفيذ والمخاطر، وانتهاءً عند عقود الخصخصة التي يتحمل الشريك الخاص جميع المسؤوليات من بناء، تنفيذ، تشغيل بالإضافة إلى الملكية المطلقة لأصول المشروع. (إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2010)

ويحدد الشكل الموالي أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفق العقود، حيث تركز في أربعة أنواع رئيسية، تتمثل في عقود الخدمة (Service Contract)، عقود الإدارة (Management Contract)، عقد الإيجار (Lease Contract)، عقد الامتياز (Concession Contract) بالإضافة إلى العديد من الأشكال الأخرى من العقود منها: البناء، التشغيل، ونقل الملكية (BOT)، البناء، التملك، التشغيل، نقل الملكية (BOOT)، البناء، التملك، التشغيل (BOO)، وأنواع أخرى كثيرة تتحدد حسب نوعية المهام المتفق عليها بين الطرفين وملكية المشروع أو الخدمة في حد ذاتها.

الشكل 1: أنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (IFC,CNED, 2010) .

وتتميز عقود الخدمة بدفع الجهة الحكومية المقابل للطرف الخاص بما يتفقان عليه، وهو ما يطبق أيضا في عقود الإدارة أو التسيير، إلا أنه بإمكان الشريك الخاص الحصول على رسوم مقابل خدماته أو ربطها بأرباح المشروع أو أدائه. أما في عقود الايجار فإن المتعامل الخاص يدفع إيجارا مقابل استخدام الأصول والاحتفاظ بالأرباح لفترة محددة. وهو ما نجده في عقود الامتياز أين تغطي الإيرادات نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك الاستثمارات. (إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2010)

بالإضافة إلى أشكال الشراكات الأخرى والتي لا تقل أهمية من حيث الاستخدام عن الأشكال السابقة حيث تضمن عموما الإيرادات تغطية النفقات، نجد أن الاختصارات الواردة في كل شكل من أشكال الشراكة الواردة أعلاه المراحل التنفيذية لكل عقد من عقود الشراكة، قد تنتهي بتحويل الملكية للقطاع العام أو باحتفاظ القطاع الخاص بالمشروع، وتكون عموما هذه الأنواع عقود معقدة ولفترات طويلة تمتد من خمسة عشر إلى عشرين سنة، نلخصها في الجدول الموالي:

الجدول 1: أنواع عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

BOT	Build, Operate, Transfer Build, Own, Transfer	بناء-تشغيل-تحويل الملكية بناء-تملك-تحويل الملكية
BOO	Build, Own, Operate	بناء-تملك-تشغيل
BOR	Build, Operate, Renewal of Concession	بناء-تشغيل-تمديد امتياز
BOOT	Build, Own, Operate, Transfer	بناء-تملك-تشغيل وتحويل الملكية
BLT	Build, Lease, Transfer	بناء-تأجير-تحويل الملكية
BRT	Build, Rent, Transfer	بناء-ايجار وتحويل الملكية
BTO	Build, Transfer, Operate	بناء-تحويل المكية-تشغيل
DBO	Design, Build, Operate	تصميم-بناء-تشغيل
DBFO	Design, Build, Finance, Operate	تصميم-بناء-تمويل-تشغيل
DBFM	Design, Build, Finance, Maintain	تصميم-بناء-تمويل-صيانة
DCMF	Design, Construct, Manage, Finance	تصميم-إنشاء-إدارة-تمويل
MOT	Modernize, Own, Operate, Transfer	تحديث-تملك-تشغيل-تحويل الملكية
ROO	Rehabilitate, Own, Operate	تجديد-تملك-تشغيل
ROT	Rehabilitate, Own, Transfer	تجديد-تملك-تحويل الملكية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (رياض الفرس، بدون سنة)، (Banque

Mondiale, 2017)

باخلاف نوع العقد بين الشريكين العام والخاص فإن تطبيقها يتبع مراحل مشتركة أساسية.

2. دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعتبر دورة حياة المشاريع مخطط عملي ينطبق على جميع أنواع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتي تهدف إلى مساعدة الدولة على تحديد الاحتياجات والتدابير التي يتعين على السلطات العامة اتخاذها في الوقت المناسب. يمكن تقسيم هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية (Mwala, 2016): مرحلة تحديد المشروع، المرحلة التحضيرية، مرحلة منح العقد وأخيراً مرحلة تنفيذ المشروع.

يسمح اتخاذ منهج المراحل في انجاز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بإدخال نقاط مراقبة الجودة طول العملية وفي كل مرحلة. وهذا يسمح، على سبيل المثال، بالتأكد من أن الشريك العام لديه الإمكانيات القانونية للدخول في العقد، حيث يجب مراعاة هذا النوع من المشكلات قبل بدء العملية. وبشكل عام، تقوم السلطة المسؤولة عن تقديم الخدمة العامة

المطلوبة بإدارة العملية بأكملها. ولكن في بعض البلدان، يمكن أن يعهد بمراحل الإعداد والرقابة إلى كيان عام متخصص. يمكن لخلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص أيضًا أن تضطلع بدورها الدعم الفني أو مراقبة الجودة أثناء العملية، كما يمكن لهذه الخطوات المختلفة أن تبرر وجود لوحة معلومات تسرد الأهداف الرئيسية التي تهدف إلى ضمان احترامها طوال العملية (Liu, 2014).

إن القواعد الأساسية التي يجب معالجتها خلال دورة المشروع تتمثل في: (Mwala, 2016)

- ضمان القدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية وراء هذا المشروع، إن كان المشروع مبررا من وجهة نظر اقتصادية، كذلك إن كانت له مبررات تجارية،
- القدرة على تمويل المشروع،
- القدرة على إدارة المشروع.

في حالة تغير أو ارتفاع التكاليف المتوقعة خلال العملية أي خلال المشروع. كيف يمكن بقاء المشروع مجديا من الناحية المالية، إذا لم يكن الأمر كذلك، فيجب دراسة إمكانية حصر نطاق المشروع لكن في حدود تلبية الاحتياجات وأهداف المشروع الرئيسية، للنظر بشكل عام في الأهداف الرئيسية من أجل الحفاظ على التوازن بينهما.

حيث سيتم التطرق للنماذج الثلاث للدراسة للتوصل لأهمية تواجد نموذج يوضح اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

1.2. حسب النموذج الفرنسي

يقوم النموذج الفرنسي على تحديد جملة من المراحل المتبعة في مراحل انجاز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وذلك بعد تحديد قانون خاص يعكس كل من المرسوم (Ordonnance n° 2004-559, 2004) الصادر في 17 جوان 2004، ودليل الممارسات الجيدة الذي نشرته وزارة الاقتصاد والمالية لمتطلبات وشروط اللجوء إلى عقود الشراكة (DAI, 2014)، وتتم هذه العقود وفق المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: التقييم الأولي (المبادئ وشروط التنفيذ)

يجب ألا يؤخذ في الاعتبار فقط ميزة التعقيد في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والاكتفاء بتحليل المعايير الاقتصادية والمالية والقانونية من أجل اعتبار حل الشراكة هو الأكثر فعالية. وإنما يجب أن يركز التحليل أيضا على المقارنة بين العقود الإدارية الأخرى كبديل لعقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال التركيز على أبعاد التكلفة

الإجمالية وأداء الخدمة وتقاسم المخاطر. هذا المنطق يعكس الطريقة التي يتبعها البريطانيون والتي بموجبها يتم الاحتفاظ بالشراكة فقط في حالة ساهمت في تخفيض تكلفة المشروع مقابل الحل البديل أو تعظيم القيمة للمستفيد. (Public Sector Comparator)

وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة التقييم تسبق الحوار التنافسي. نتيجة لذلك، لا يمكن الحكم مسبقاً على نتائجها، وبالتالي لا يمكن تقديم أرقام عن المكاسب المتوقعة. ومع ذلك، يمكن أن يوفر نطاق التكلفة، الذي سيكون له ميزة في إبراز أوجه عدم اليقين والمخاطر التي ستحملها المفاوضات.

بهذا المعنى، يجب أن يكشف التقييم السابق عن الشروط التي يجب أن تكون المفاوضات ناجحة فيها. وتجدر الإشارة إلى أن التقييم لا يتعلق بتقييم المنفعة الاجتماعية والاقتصادية للاستثمار العام، وهو شرط أساسي للمقارنة.

أحد الأبعاد المحددة للتقييم المسبق هو تقاسم المخاطر بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة. إن استخدام الشراكة للتخلص من المخاطر على المؤسسة الخاصة سيؤدي على أفضل تقدير إلى زيادة كبيرة في التكلفة (ستغطي المؤسسة الخاصة نفسها من خلال علاوة المخاطرة) وفي أسوأ الأحوال خطر عدم سداد هذا الأخير، إذا كان عرضة بالكامل لمخاطر الطلب التي لا يمكن السيطرة عليها بأي حال من الأحوال.

وتجدر الإشارة إلى أن مسألة نقل المخاطر أو المشاركة تساعد على تحديد عقد الشراكة وفريق الخدمة العامة. في حين أن معايير Eurostat لتأهيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص لا تؤدي تلقائياً إلى افتراض مخاطر الطلب من جانب مقدم الخدمة، الذي يقع على مسؤوليته الخاصة التشغيل في حالة عقود الامتياز (Eurostat, 2006). لهذا تتكيف الشراكات بالكامل مع البنى التحتية العامة التي يكون فيها طلب المستخدم منخفضاً أو غير مؤكد تماماً لتغطية تكاليف الاستثمار من خلال الإيرادات التشغيلية.

تتطلب توجهات وزارة الاقتصاد والمالية وضع مصفوفة للمخاطر كجزء من التقييم الأولي، وتحديد كل نوع من أنواع المخاطر التي قد تؤثر على العقد وتحديد الشركاء المسؤولين عن ذلك. مثلاً يجب أن تظل المخاطر المرتبطة بالتغيرات المحتملة في الأطر القانونية والتنظيمية على عاتق المؤسسة العامة.

يجب أن يتم التقييم نفسه من الناحية المالية لمقارنة القيمة الحالية الصافية بالتكاليف والمواعيد النهائية المتوقعة لكل من الخيارات المختلفة للشخص العام. في هذه المرحلة، يجب أن

تؤخذ في الاعتبار التكاليف الإضافية والمكاسب المحتملة المرتبطة بحل الشراكة مقابل العقود الإدارية الأخرى.

تتعلق التكلفة الإضافية الأولى المحتملة بتكاليف عقد الشراكة، والتي تفترض أن الشركة العامة تستخدم الخبرة القانونية والمالية التي لا تمتلكها دائماً داخلياً. وترتبط التكاليف الإضافية بالتكاليف المالية وتكاليف ترتيب العقود، ولكن أيضاً بتكاليف الضرائب أو هامش مقدم الخدمة الخاص.

ينقسم التقييم الأولي إلى مرحلتين. الأولى، من الضروري ضمان وجود أحد شروط اللجوء إلى عقود الشراكة، أي تعقيد المشروع أو ضرورة تحقيقه. بعد ذلك، في سياق التحليل المقارن، من الضروري إثبات أن عقد الشراكة هو العقد الإداري الأكثر ملاءمة، لإنشاء مجموعة من التكاليف المتكبدة إذا تم اختيار هذا الخيار، وأخيراً أن يكون هناك أساس للمفاوضات المستقبلية من خلال تحديد النقاط الرئيسية ومعايير المخاطر في العقد.

- المرحلة الثانية: إجراءات منح عقود الشراكة

ينطوي منطق الشراكة على أن الدعوة للمنافسة تتم على أساس عدم وجود مواصفات تفصيلية كما هو الحال في العقود العامة، ولكن من خلال برنامج وظيفي، يشير الشخص العام من خلاله إلى احتياجاتها وتوقعاتها، دون التحديد المسبق للوسائل التقنية. ومع ذلك، في الحالة العامة، ستتم من خلال إجراء الحوار التنافسي، الذي تم إدخاله في القانون الأوروبي بموجب الأمر التوجيهي EC / 18/2004.

يجب نشر الدعوة العامة للمنافسة والتي يجب أن تقدم وصفاً كاملاً للأهداف والأداء المتوقع بالإضافة إلى معايير الاختيار التي سيتم استخدامها للاحتفاظ بالمتعاملين الذين سيشاركون في مرحلة الحوار التنافسي. وكجزء من ذلك، تشارك السلطة العامة في مناقشة منفصلة مع كل متعامل مختار. ومن المتوقع من هذا الحوار أن يقوم الجميع بتحسين مقترحاتهم. ومع ذلك، يجب ألا يؤدي الحوار إلى تغيير كبير في خصائص المشروع ومعايير الجودة والأداء المدرجة في العرض الأولي للمناقصات. عندما تعتقد الهيئة العامة أنها حددت الحل التقني الأنسب لتلبية احتياجاتها، يجب عليها دعوة كل متعامل ناجح لتقديم عرض نهائي. تجدر الإشارة إلى أن المتعاملين قد لا يكون عليهم تقديم عروض على أساس متطابق. في حين أن هذا الحل يمنع خطر "نهب" المقترحات من قبل المنافسين، فإنه لا يشكل تحديات أقل من حيث المنافسة العادلة. يجب أن يتم الاختيار على أساس المعايير المعلنة في الدعوة للمنافسة. لأنها ليست مسألة اختيار مقدم العرض الأقل، وإنما اختيار العرض الأكثر فائدة من الناحية الاقتصادية. يتطلب نجاح

عملية الحوار التنافسي الحفاظ على كثافة تنافسية كافية طوال المفاوضات. لكن الشركات قد تكون مثبطة للمشاركة في مثل هذا الإجراء الطويل والمكلف إذا شعرت أن فرصها في الفوز بالعقد محدودة. قد تضطر السلطة العامة في نهاية المطاف إلى تقديم تعويض للشركات التي تم رفضها في هذه المرحلة الأخيرة، كما هو الحال في الممارسة البريطانية.

- المرحلة الثالثة: البناء التعاقدية

يجب أن يتضمن عقد الشراكة بنودًا ملزمة لتحديد اقتصادها العام، تتعلق هذه البنود بمدة العقد، وتقاسم المخاطر بين الأطراف، وتحديد معايير الأداء، ووسائل الدفع لمقدم الخدمة، وأي عقوبات سارية في حالة عدم الامتثال للالتزامات التعاقدية وأخيراً أحكام وشروط العقد. تنظيم نهاية العلاقة التعاقدية.

يجب تحديد مدة عقد الشراكة وفقاً لطبيعة الخدمات ولكن أيضاً وقبل كل شيء وفقاً لاهتلاك القروض. كما يتم إصدار سندات تصل عادة إلى ثلاثين سنة، وينبغي تحديد طول العقود لهذا الاستحقاق في عقد ينص على القيمة المتبقية التي سيتم الحصول من خلالها على الأصول من قبل السلطة العامة إذا تجاوزت فترة حياتها مدة العقد. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تعديل مدة العقود لطبيعة البنية التحتية المعنية. على سبيل المثال، في مجال تكنولوجيا المعلومات، سيكون لعقد لمدة ثلاثين عاماً معنى قليل، نظراً لتطور التكنولوجيا في هذا القطاع. كقاعدة عامة، يجب أن يأخذ تحديد مدة العقد في الاعتبار الظروف التي سيكون من الممكن بموجبها المطالبة بالمنافسة في نهاية العقد. ولذلك فمن الضروري تجنب العقود الطويلة جداً التي من شأنها أن تؤدي إلى التعزيز المفرط لموقف مزود الخدمة الأولي، الذي يمتلكه بالفعل، وهي ميزة المعلومات الرئيسية بالنسبة للمنافسين مستقبلاً، وأيضاً للطرف العام.

- المرحلة الرابعة: تنفيذ عقد الشراكة

لتسهيل تمويل عقود الشراكة، فإن الإمكانية مفتوحة لمزود الخدمة للشروع في إحالة المستحقات، مع الاعتماد على وجه الخصوص على الإجراء الذي فتحه قانون Dailly. ويتمثل التحدي هنا في أن تستفيد الهيئة العامة من انخفاض تكلفة التمويل الناتجة عنه بدون إعفاء مقدم الخدمة من المسؤوليات التعاقدية. ولذلك من الضروري وجود أدوات تعاقدية كافية "لإبقاء مقدم الخدمة في خطر" طوال فترة تنفيذ العقد.

من الملاحظ أن عقد الشراكة يجب أن ينص على شروط إعادة المعدات إلى القطاع العام، سواء في نهاية العقد أو في وقت مبكر في حالة فشل مقدم الخدمة. وفي الحالة الأخيرة، يتعلق الأمر بالقدرة على ضمان استئناف الخدمة العامة، حتى بطريقة مؤقتة لضمان استمرارية

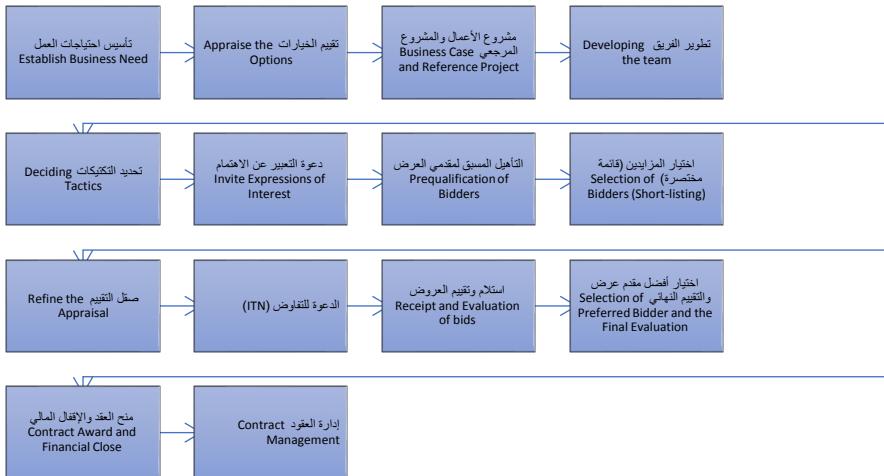
الخدمة العامة وتنظيم عرض جديد للمنافسة. في الحالة الأولى، هي مسألة إدارة الفصل بين فترة حياة البنية التحتية ومدة العقد واحترام المعايير التي يطرحها Eurostat من حيث وضع الأصول المعنية بالشراكات في الحسابات العامة. في الواقع، إذا لم تسمح معايير نقل المخاطر باتخاذ قرار فصلي، يقترح مكتب الإحصاء الأوروبي فحص القيمة المتبقية للأصول لتحديد ما إذا كان مقدم الخدمة معرضاً بشكل كبير للمخاطر.

2.2. حسب النموذج البريطاني

أصدرت فرقة عمل الخزينة البريطانية HM سنة 1998 مذكرة توجيهية بعنوان "دليل خطوة بخطوة لعملية الشراكة من خلال عقود المبادرة المالية الخاصة PFI (Private Finance Initiative) لتقديم نظرة شاملة وملخصة عن عملية تقديم الخدمة في إطار PFI. وتوضح هذه المذكرة التوجيهية عملية PFI من وجهة نظر القطاع العام. لذا فإن الخطوات الخمس الأولى تتعامل مع اتخاذ القرار داخل السلطة. تبدأ مشاركة القطاع الخاص مع التعبير عن الاهتمام كاستجابة لعرض القطاع العام المنشورة في الجريدة الرسمية للمجموعة الأوروبية Official Journal of the European Community.

تتكون مراحل إنجاز المشاريع بصيغة PFI، كما هو مذكور في توجيهات الخزينة HM من أربع عشرة خطوة، يجب على السلطات الحكومية اتباع هذه الخطوات إذا كانت تنوي استخدام هذه الصيغة. بالنسبة للقطاع العام، ينبغي تطبيق النموذج المالي في الخطوة الثانية، وبالنسبة للقطاع الخاص، ينبغي استخدام النموذج بعد الخطوة السابعة. (HM Treasury, 2008). ويمثل الشكل الآتي ملخص لهذه المراحل:

الشكل 1: مراحل إنجاز عقود الشراكة في بريطانيا.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على (HM Treasury, 2008)

- المرحلة الاولى: تأسيس احتياجات العمل Establish Business Need

هل هناك حاجة ملحة للتغيير في الخدمة؟ وهل سوف تحتاج للاستثمار؟

- المرحلة الثانية: تقييم الخيارات Appraise the Options

يجب أن يكون العميل واضحاً بشأن مواصفات المخرجات الخاصة به (على سبيل المثال: ماذا يريد؟). وينبغي بعد ذلك إجراء تقييم البدائل، ويتضمن هذا الفحص الاستراتيجي تحديد وتقييم البدائل، باستخدام طرق واقعية لتحقيق التغيير أو التحسين الذي يبدو ضرورياً. وينبغي دائماً الاخذ في الاعتبار وجود القدرة على تحمل التكاليف هناك.

- المرحلة الثالثة: مشروع الأعمال والمشروع المرجعي Business Case and Reference

Project

إذا كانت هناك إمكانية جادة للاستثمار، والتي من المتوقع أن تكون فعالة من حيث التكلفة (cost-effective)، فإنه ينبغي دراسة إمكانية اللجوء إلى PFI. يجب إعداد دراسة حالة تفصيلية. يجب أن يكون هذا تقييماً واقعياً لما هو ممكن. وينبغي أن تتضمن مشروعاً مرجعياً (أي حلاً محتملاً خاصاً لمتطلبات المخرجات)

- المرحلة الرابعة: تطوير الفريق Developing the team

الخطوة الأولى هي تطوير تنظيم تقديم الخدمة لان السير الحسن لإدارة المشاريع أمر ضروري. فيجب أن يساهم المستشارون فيما يتعلق بالمهارات والخبرات الخارجية. بمجرد إجراء التعيينات، من خلال توضيح الأدوار وتخصيص المسؤوليات.

- المرحلة الخامسة: تحديد التكتيكات Deciding Tactics

ينبغي أن يكون المستشارون والمهنيون قادرين على تقديم المشورة بشأن الإجراءات والتكتيكات الخاصة التي تناسب الأعمال المعينة على أفضل وجه. من المهم أن تكون هناك خطة واضحة فيما يتعلق بما يُراد تحقيقه في كل مرحلة كما يجب أن تقتصر قائمة المناقصة النهائية على العدد الأدنى من المتنافسين اللازمين لضمان المنافسة الحقيقية.

- المرحلة السادسة: دعوة التعبير عن الاهتمام Invite Expressions of Interest

تبدأ الاجراءات الرسمية بنشر إشعار العقد في الجريدة الرسمية للمجموعة الأوروبية

(OJEC).

- المرحلة السابعة: التقييم الأولي لمقدمي العرض Prequalification of Bidders

يجب تقييم قائمة المستجيبين لإشعار OJEC، الذين قاموا بإخطارهم عن استلام مذكرة المعلومات وقدموا المعلومات المطلوبة، مقابل الحد الأدنى من المعايير المحددة للقدرات التقنية والمالية والاقتصادية، والغرض من هذه المرحلة هو تقييم المستوى العام لكفاءات مقدمي العروض الفردية.

- المرحلة الثامنة: اختيار المزايدين (قائمة مختصرة) Selection of Bidders (Short-listing)

باعتبار أن التأهيل هو اختبار للكفاءات العامة، يجب أن يكون اختيار القائمة المختصرة النهائية على أساس كفاءات محددة للمشروع. لاختيار مقدمي العروض، أين يطلب بعض التفاصيل التقنية التي يجب أن يقدمها المزايدون إلى المشروع، بما في ذلك قابليتهم لتحمل المخاطر، والتمويل، وكذلك السعر الإرشادي للمشروع. إن خصوصية مقترحات مقدمي العروض لها أهمية قصوى.

- المرحلة التاسعة: صقل التقييم Refine the Appraisal

قبل طلب العروض التفصيلية بشكل رسمي من خلال مرحلة الدعوة للتفاوض (the ITN Invitation to Negotiate)، يجب إعادة مراجعة التقييم الأصلي للمشروع. بالاعتماد على المعرفة المكتسبة خلال عملية العرض حتى الآن، من المحتمل أن يكون هناك بعض التحسينات في مواصفات مخرجات المشروع، ودراسة الحالة التجارية والمرجعية، حيث تكون الحاجة بالرجوع إلى مقارنة القطاع العام (Public Sector Comparator, or PSC)

- المرحلة العاشرة: الدعوة للتفاوض (ITN)

يجب أن تكون هذه المرحلة محددة فيما يتعلق بـ:

- الخدمات المطلوبة، من حيث شروط مخرجات المشروع؛
- القيود على نطاق المشروع؛
- الشروط التعاقدية المقترحة (المدة وطريقة الدفع)؛
- معايير تقييم العروض؛ ونطاق عروض الأسعار المختلفة.

قد تكون هذه المرحلة طويلة للغاية بالنسبة للمشاريع المعقدة - ربما من ثلاثة إلى أربعة أشهر، حيث تتضمن الكثير من المعلومات التي يمكن لمقدمي العروض استيعابها والرد عليها في عرض رسمي.

- المرحلة الحادية عشر: استلام وتقييم العروض Receipt and Evaluation of bids

سيحتاج فريق المشروع إلى تقييم العطاءات المستلمة وفقاً للمبادئ والمعايير المنصوص عليها في وثائق العرض وفي النهاية قد يطلب الطرف العام عرضاً أفضل وأخيراً (BAFO best and final offer) على أساس العروض المقدمة.

- المرحلة الثانية عشر: اختيار أفضل مقدم عرض والتقييم النهائي Selection of Preferred Bidder and the Final Evaluation .

عندما يتم اختيار مقدم أفضل العرض، يجب إعادة اختبار اقتراح PFI مقابل القيمة الأساسية للمال والقدرة على تحمل التكاليف المدرجة أدناه:

- يجب أن يكون في حدود امكانية التفاوض المحتمل، القدرة على تحمل التكاليف.
- في حالة استخدام مقارن القطاع العام، يقوم موظف المحاسبة بمقارنتها مع تكلفة العرض الأفضل.

- المرحلة الثالثة عشر: منح العقد والإقفال المالي Contract Award and Financial Close

هذه هي المرحلة التي تم فيها توقيع العقد ووضع إشعار العقد في OJEC الجريدة الرسمية للمجموعة الأوروبية.

- المرحلة الرابعة عشر: إدارة العقود Contract Management

إدارة العقد هي عملية متميزة، والتي تبدأ من عملية التحصيل. وتتميز بدرجة من الاستمرارية وهو أمر مهم لأنه ستكون هناك حاجة إلى إجراءات جديدة. سيتحدد من خلالها هيكل العقد الأساس للعلاقة التشغيلية والإدارية الجديدة طويلة الأجل بين القطاع العام ومقدم خدمة PFI.

3.2. حسب النموذج الجزائري

من الواضح أن غياب الإطار القانوني الخاص بالشراكة بين القطاعين العام والخاص يؤثر على سير هذه الشراكة، حيث تخضع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر إلى قانون الصفقات العمومية، من خلال نوعين من العقود وهو عقد الامتياز وتفويض المرفق العام، من أمثلة هذين العقدين نجد عقود الامتياز في الكهرباء والغاز التي تمنح صاحب هذا العقد الحق

الحصري في توزيع الطاقة الكهربائية و/أو الغازية داخل محيط الامتياز، بالإضافة إلى التجهيزات الضرورية.

كما نجد عقود تسيير خدمات المرفق العام مثل عقود تسيير خدمات المياه حيث تمنح الدولة امتياز تسيير الخدمات العامة للمياه لأشخاص عموميين خاضعين للقانون العام على أساس دفتر شروط ونظام خدمة يصادق عليهما عن طريق التنظيم. كما يمكنها تفويض كل أو جزء من تسيير هذه الخدمات لأشخاص معنويين خاضعين للقانون العام أو القانون الخاص بموجب اتفاقية (المادة 101 من القانون 05-12)

إن تنظيم الصفقات العمومية يضم جزء من الشراكة مع المتعاملين الاجنبيين ضمن شراكة تربطهم مع المتعاملين الوطنيين في الصفقات الدولية (مرسوم رئاسي رقم 10-236، 2010). وتخضع مراحل هذه الشراكات لقانون الصفقات العمومية كباقي الصفقات، دون الاخذ في الاعتبار صفة التعقيد التي تميز عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

تمر مراحل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالمراحل التالية: (قديان، 2015)

- المرحلة الأولى: إعداد المشروع

من خلال اختيار المشروع وفقا للحاجات الاجتماعية والاقتصادية، دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية. ليتم التصميم المبدئي للمشروع من خلال التصور العام للمشروع وتحديد وظائف العناصر المختلفة منه ودراسة المواد المستخدمة، ليتم في الأخير اعداد التصميم النهائي، الذي يتضمن جميع التفاصيل الجزئية لضمان دقة التنفيذ.

- المرحلة الثانية: وضع دفتر الشروط

تعتبر دفاتر الشروط عناصر مكونة للصفقات العمومية، بحيث توضع الشروط التي تبرم وتنفذ وفقها الصفقات، من خلال دفاتر البنود الإدارية العامة التي تطبق على جميع صفقات الاشغال واللوازم والخدمات المرافقة عليها بموجب قرار وزاري مشترك، كما نجد دفاتر التعليمات المشتركة والتي تحدد الترتيبات المطبقة على كامل الصفقات المتعلقة بنوع واحد من الاشغال واللوازم والخدمات الموافق عليها بقرار من الوزير المعني. بالإضافة إلى دفاتر البنود الإدارية العامة والتي تحدد الشروط الخاصة بكل صفقة.

- المرحلة الثالثة: الإعلان عن المناقصة

يهدف إضفاء الشفافية على هذه الصفقات بحيث يتم اعلام المعنيين، مما يسمح بالمنافسة بينهم ويضمن احترام مبدأ المساواة، كما يسمح للإدارة باختيار أفضل العروض وهي مبادئ المرسوم الرئاسي رقم 10-236. كما يجب الإعلان عن المناقصة من خلال تحديد:

- تسمية المصلحة المتعاقدة، عنوانها ورقم تعريفها الجبائي،
- كيفية المناقصة (وطنية أو دولية مفتوحة أو محدودة)،
- شروط التأهيل أو الانتقاء الدولي،
- موضوع العملية،
- قائمة موجزة بالمستندات المطلوبة مع إحالة القائمة المفصلة على احكام دفتر الشروط،
- مدة تحضير العرض ومكان ايداعها،
- ينشر الإعلان في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العام وعلى الأقل في جريدتين على المستوى الوطني.

- المرحلة الرابعة: مرحلة دراسة العروض

تقوم لجنة فتح الأظرفة بفتح الأظرفة من اجل تقييم العروض، ويتم فتح الأظرفة من طرف لجنة خاصة، تتمثل مهمتها في تثبيت تسجيل العروض على سجل خاص، وتعد قائمة المتعهدين مع توضيح محتوى ومبالغ المقترحات والتخفيضات المحتملة، وتعد وصفا مفصلا للوثائق التي يتكون منها كل عرض، لتقوم بتحرير محضر اثناء انعقاد الجلسة بتوقيع الأعضاء الحاضرين وعند الاقتضاء تحرر محضر بعدم جدوى العملية.

وتتم عملية فتح الأظرفة التقنية والمالية في جلسة علنية بحضور كافة المتعهدين الذين يتم اعلامهم مسبقا، خلال نفس الجلسة في تاريخ وساعة فتح الأظرفة. إلا أنه في حالة اجراء استشارة انتقائية فإنه يتم فتح الأظرفة التقنية والمالية على مرحلتين، وفي اجراء المسابقة يتم فتح الأظرفة التقنية وأظرفة الخدمات والأظرفة المالية على ثلاث مراحل.

يتم احداث على مستوى كل لجنة متعاقدة لجنة تقييم العروض والتي تتكون من أعضاء مؤهلين يختارون نظرا لكفاءتهم وتتولى هذه اللجنة تحليل العروض والبدائل والاسعار الاختيارية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي للصفقات العمومية وتفويض المرفق العام، عند الاقتضاء من أجل ابراز الاقتراح أو الاقتراحات التي ينبغي تقديمها للمصلحة المتعاقدة.

بعد قيام اللجنة بإبقاء العروض المطابقة واقضاء البقية، تقوم بتحليلها عبر مرحلتين على أساس المعايير والمنهجية المنصوص عليها في دفتر الشروط. تقوم في المرحلة الأولى بالترتيب التقني للعروض مع اقضاء العروض التي لم تتحصل على العلامة الدنيا اللازمة المنصوص عليها في دفتر الشروط. ثم في مرحلة ثانية تقوم بدراسة العروض المالية للمتعهدين الذين تم تأهيلهم الاولي تقنيا، مع مراعاة التخفيضات المحتملة في عروضهم وذلك باقتناء إما العرض الأقل سعرا، إذا تعلق الامر بالخدمات العادية، وإما العرض الأحسن من حيث المزايا الاقتصادية، إذا كان العرض مقتصرًا على الجانب التقني للخدمات.

- المرحلة الخامسة: إرساء المناقصة

يتم إرساء المناقصة على العرض الأفضل والذي يتوافق مع الشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط، وتعتبر هذه المرحلة آخر اجراء من الإجراءات المهمة للتعاقد، ويتم الإعلان المؤقت في الجرائد التي تتم فيها الإعلان عن الصفقة، ويجب ان يتضمن السعر وأجال الإنجاز وأسباب اختيار هذا العرض، بحيث لا تكون الصفقة نهائية إلا بعد الموافقة عليها من قبل السلطات المختصة. وباعتماد الصفقة وتزكية الانتقاء تدخل الصفقة مرحلتها النهائية، وتعرف بعد توقيعها من قبل السلطة المخولة بذلك مرحلة جديدة وهي مرحلة التنفيذ.

3. المقارنة بين النموذجين الفرنسي والبريطاني

اتجهت كل من بريطانيا وفرنسا إلى وضع دليل منهجي خاص بدورة حياة ابرام هذه العقود نتيجة تخصيص قانون أساسي للشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك بعد تجربتها وخبرتها في هذا المجال.

حيث يتضح من خلال المقارنة بين النموذجين، أن النموذج البريطاني يفصل مراحل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بداية من الخمس مراحل الأولى من هذا النموذج حيث يتم تحديد الحاجة الفعلية لهذا الاستثمار، لجنة المستشارين والمهنيين المناسبين للمشروع وذلك بعد وضع تقييم اولي للاستثمار من حيث التكلفة والفعالية، وبالتالي مشروع مرجعي، وهو الجزء الغائب في النموذج الفرنسي، الذي يركز في مرحلة واحدة وهي مرحلته الأولى (التقييم) على تقاسم المخاطر كشرط اساسي من شروط اللجوء الى الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

كما أن وضع البرنامج الوظيفي الذي هو عبارة عن عدم وجود مواصفات تفصيلية كما هو الحال في العقود الإدارية، وإنما تحديد التفاصيل التقنية التي يقدمها المزايدون ومقدمو العروض الأكثر فائدة من الناحية الاقتصادية وليس الأقل تكلفة، وهنا النموذج البريطاني يعيد

مراجعته التقييم الأصلي للمشروع في المرحلة التاسعة، ويتم حتى الرجوع إلى مقارنة القطاع العام (PSC).

قبل الوصول الى مرحلة التفاوض والحوار مع المزايدين فإن تقليص عددهم يعد مهما من حيث ضمان المنافسة الحادة، وتقليلًا لتكاليف المفاوضات التي قد تمتد لفترات طويلة، تجبر من خلالها السلطة العامة إلى تعويض العروض المرفوضة، غير أن النموذج البريطاني يقوم بتقييم نهائي لضمان القدرة على تحمل التكاليف ومقارنتها مع تكلفة العرض الأفضل، حتى يتم الاقفال المالي Financial close.

إن آخر مرحلة يتم فيها التطبيق الواقعي لهذه العقود هي مرحلة التنفيذ، حيث أن النموذج الفرنسي يركز على تحديد بنود ملزمة وأدوات كافية تبقي مقدم الخدمة في خطر طول فترة التنفيذ من أجل ضمان استمرارية تقديم الخدمة عند كل الظروف، في حين أن النموذج البريطاني يعتمد على إدارة العقد من أجل ضمان تجديد الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للعقد والوصول إلى الأهداف خلال هذه المرحلة.

خاتمة

إن دراسة المراحل الخاصة بإنجاز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في النموذج الجزائري، تظهر بأن الجزائر تميل إلى اتباع النموذج الفرنسي لكن دون الاستفادة من التعديلات التي أقامها هذا الطرف في طريقة إبرام هذه العقود. حيث يتم الرجوع إلى قانون الصفقات العمومية دون الأخذ في الاعتبار خصائص هذه العقود. وبالمقارنة مع مراحل النموذجين الفرنسي والبريطاني يتضح وجود اختلافات أساسية في العديد من المراحل وفي الهدف الأساسي من إبرامها وهو ضمان تسيير أحسن للخدمات العامة والبنى التحتية، بغض النظر عن الأسعار التي يقدمها الطرف المتعاقد فإن ضمان هذا الطرف تقديم التحسينات التي يقدمها عقد الشراكة كون الاستثمار يخص المرفق العام نفسه، في حين أن الشراكة في القانون الجزائري للاستثمار تتضمن إعفاء المتعهد الأجنبي من الالتزام بالاستثمار. مما يدل بشكل واضح أن سير المرفق العام لا يتأثر ولا يحول دون تلبية الحاجة التي عقدت السلطة العامة الصفقة من أجلها وهذا خلافا لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

إن بداية مراحل اللجوء إلى هذه العقود في النموذج الجزائري يتم من خلال وضع دفتر الشروط، من حيث ذكر المواصفات التفصيلية ضمن تصميم نهائي مفصل، وهو ما يحول دون الاستفادة من التقنيات والأدوات والآليات المبتكرة التي قد يقدمها المزايدون كإضافة للمشروع، وبالتالي يلتزمون بدفتر الشروط، حيث يتم أساسا البحث عن مقدم العرض الأقل تكلفة وهو ما

يخالف الغرض الأساسي من عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ويظهر بشكل واضح أن تمويل وتسيير المرفق العام لا يمكن إنجازهما من طرف متعامل خاص في إطار صفقة عمومية، وهو ما يعد صلب موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. بمعنى أن المعيار المالي لا يزال يحكم المشاريع العامة التي تتطلب تمويلا بواسطة الصفقات في حين يمكن اسناد المرافق التي تنتج مداخيل إلى المتعاملين الخواص، وهو الفرق الذي قام عقد الشراكة الفرنسي والبريطاني بإلغائه.

كما أن عدم السعي إلى تحديد أقل عدد من المزايدن واقصائهم وفق العلامة الدنيا اللازمة في دفتر الشروط لا يضمن بقاء مقدمي عروض فعالة من الناحية الاقتصادية. والملاحظ أن اعتماد قانون الصفقات العمومية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لا يلزم وجود مرحلة التفاوض أو التفاوض مع المنافسين على المشروع، ذلك أن دفتر الشروط-الموضوع أساسا في المرحلة الأولى من إعداد المشروع-إلزامي لهم وبالتالي التحسين أو تقديم إضافات يعتبر غير واردة، وهو ما لا يتوافق مع طبيعة هذه العقود التي تستلزم إعادة التقييم والدراسة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتحقيق الأهداف المتوقعة وكذا ضمان الأداء اللازم.

المراجع

- إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية. (2010). *الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص*. حكومة دبي، دائرة المالية، دبي.
- رياض الفرس. (بلا تاريخ). *الشراكة بين القطاعين العام والخاص*. (مركز التميز في الإدارة، المحرر) تاريخ الاسترداد 15 03 2020، من www.slideserve.com/levana/public-private-partnership-ppp
- سليم قديان. (2015). *مراحل وإجراءات إبرام الصفقات العمومية*. مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد السابع.
- مرسوم رئاسي رقم 10-236 الصادر في 7 أكتوبر 2010، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58.
- Banque Mondiale. (2017). *Types de contrats de PPP et terminologie*. Récupéré sur pppknowledgelab.org/fr/guide-kl/sections/6-ppp-contract-types-and-terminology
- Burger, P., & Hawkesworth, I. (2011). *how to attain value for money: comparing PPP and traditional infrastructure public procurement*. *OECD Journal on Budgeting*, 1.
- DAJ. (2014). *Le guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics*. Le portail de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics. Récupéré sur www.economie.gov.fr
- European Commission, . (2004). *Green paper on public private partnerships*.
- Eurostat. (2006). *PPP: a guide to statistical treatment of PPPs*. *EPEC Ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat*. Récupéré sur www.legifrance.gouv.fr

- HM Treasury. (2008). *Infrastructure procurement: delivering long-term value*. Retrieved from www.hm-treasury.gov.uk
- IFC,CNED. (2010, 05 04). Ateliers Partenariat Public Privé "PPP". Alger, Algeria.
- Mwala, A.,(2016). Director of Project Finance & Risk Analysis, The Public Private Partnership Commission, Malawi
- Liu, H., Smith, J., Regan, M., & Davis, P. (2014). Life-Cycle Critical Success Factors for Public-Private Partnership Infrastructure Projects. *Journal of Management in Engineering*.
- OECD. (2008). *Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*. Paris: OECD Publishing.
- Ordonnance n° 2004-559 du juin 17, 2004, sur les contrats de partenariat.