Edited with the trial version of Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit: www.foxitsoftware.com/shopping

نماذج الشراكة قطاع عام خاص في مجال البنى التحتية في بعض دول العالم.

ط د. مونيس نادية، مخبر الجماعات المحلية والتنمية المحلية جامعة معسكر

الملخص: تعد استراتيجيات تمويل الاستثمار من بين المواضيع التي شهدت تطور كبير تمثلت الحلقة الأخيرة في هذا التطور المستمر في لجوء الحكومات إلى أساليب أو صيغ أخرى لإقامة مشاريع ضخمة حيث مرت بمراحل عديدة كانت أخر حلقة فيها إستراتيجية الشراكة قطاع عام خاص اشتركت جميعها في الاعتماد على القطاع الخاص المحلي منه والأجنبي بصورة رئيسية أو محورية.

تعتبر الشراكة قطاع عام خاص إستراتيجية جد هامة للاستثمارخاصة في مجال البني التحتية، مما جعلها تحظى بالاهتمام كبير من قبل الحكومات في مختلف أنحاء العالم، بعد أن اتضح أن عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي تعتمد على حشد و جمع كافة إمكانات المجتمع بما فيها من طاقات ،موارد وخبرات من القطاع العام و الخاص لتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها، بعد أن واجهت التنظيمات المنفصلة والمستقلة قطاعيا(الخوصصة) تحديات وصعوبات في تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات الطموحة المستهدفة، لذا في هذا المقال سنستعرض بعض التجارب في بعض دول العالم، بداية بالدول المتقدمة، النامية وأخيرا دول الحوض المتوسط وذلك بهدف معرفة كيفية تقييم كل دولة للشراكة قطاع عام-خاص، وآفاقها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة قطاع عام خاص، مبادرة التمويل الخاصة PFI، وكالة للشراكات قطاع عام-خاص، دول منطقة الحوض المتوسط.

Résumé : les stratégies de financement d'investissements sont parmi les sujets qu'ont vu des évolutions , la dernière épisode que les gouvernement ont recours à des méthodes pour la mise en place de projet à grande échelle et la dernières méthode c'est le partenariat public privé qui est impliquer tous comptent sur le secteur privé locale ou bien étrangère d'aune manières principale ou bien autres. Partenariat public privé est considéré comme très importante méthodes pour l'investissement dans l'infrastructure , ce qui très utile par les gouvernements à travers le monde ,après est devenu clair que pour un processus de croissance économique et sociale si obliger de mélange toutes les ressources et l'expertises des secteurs public et privé pour participer aux organisations institutionnelles doit établir et exploiter les projets de divers types, ayant fait face à des organisations distinctes et indépendantes sectorielle (privatisations) les défis et les difficultés dans la réalisation des objectifs développement .

Dans cet article nous allons examiner quelles-unes des expériences dans certaines pays du monde, en début les pays développés, les pays en développement enfin les pays de bassin méditerranéen et dans le but de savoir comment chaque pays évaluera le partenariat public privé et ses perspectives d'avenir.

Mots-clés : partenariat public-privé, private finance initiative PFI, agence de partenariat public-privé APPP, les pays de la région du bassin méditerranéen.

مقدمة:

بأشكال ودرجات متفاوتة دون تهميش تفعيل دور الدولة في ضرورة الأخذ بمبدأ التعاون لتحقيق التنمية، بما يضمنه لها من الرقابة على حسن أداء مشاريعها الاستثمارية اختيرت الشراكة قطاع عام خاص كاستراتيجية جد هامة وملائمة لمثل هذه المشاريع وقد تعددت التجارب في الشراكة قطاع عام

Edited with the trial version of Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit: www.foxitsoftware.com/shopping

خاص من دولة الى اخرى وكان الاستثمار في البنى التحتية الاكثر شيوعا مما دفعنا الى القيام بهذه الدراسة لمعرفة:

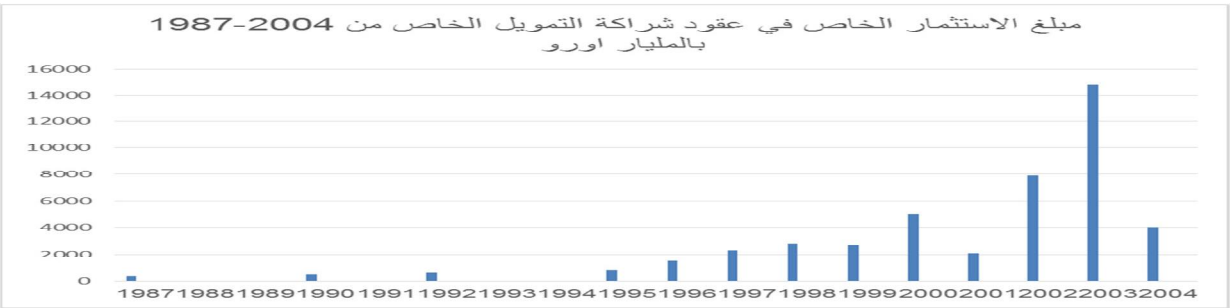
ما مدى تبني الشراكة قطاع عام خاص من قبل بعض الدول خاصة في مجال البنى التحتية؟

1. تجربة الشراكة بالنسبة للدول المتقدمة:

1-1- تجربة الشراكة في بريطانيا: تعد المملكة المتحدة رائداً رئيسياً في الشراكة بين القطاعين العام والخاص حيث تبنت سياسة«Private FinanceInitiative» مبادرة التمويل الخاصة حيث قدمت الحكومة البريطانية تسهيلات وحوافز للقطاع الخاص للاستثمار في المشاريع العامة بعد تراجع سياسة الخوصصة، في تصميم وبناء وتشغيل مشاريع اقتصادية مقابل تحصيله عوائد الخدمات المقدمة وفق مدة زمنية يتفق عليها، ملكية هذه المشاريع تؤول بعد ذلك إلى القطاع الحكومي[1]المدة مقررة (في كثير من الأحيان 20 سنة أو أكثر) .

أصبحتPFI مفهوم راسخ اعتمد في العديد من المناطق في جميع أنحاء العالم[2]،استنادا الى مقال صادر عن مركز البحوث السياسية الصحية بجامعة "ماتفوردليسستير" بالمملكة المتحدة مؤرخ في فيفري 2005، فان تجربة الشراكة قطاع عام خاص انطلقت في اخر السبعينات بعد ازمة ارتفاع أسعار النفط، حين اقرت حكومة"مرقريت تاتشر" ان تتبع سياسة هدفها الأساسي مجابهة تدني خدمات الصحة العمومية كما تهدف الى التفتح على القطاع الخاص وتشريكه في رفع مستوى البنية التحتية وتمويلها جزئيا و ذلك بهدف الاستفادة من التمويل الخاص للاقتصاد بما يتيح حركية افضل للسوق ، على أساس تمكين القطاع الخاص مناكتساب عائدات استثمارية مع الحرص على تقاسم المخاطر المحتملة، لكن الشراكة لم تنطلق فعليا الا سنة 1992 بعد بروز نقائص الخوصصة.[3]والشكل التالي يبين المراحل التي مرت بها الشراكة قطاع عام خاص من نوع التمويل الخاص للخدمات العمومية:

الشكل رقم(1): رسم توضيحي يبين تمويل عقود الشراكة قطاع عام خاص.



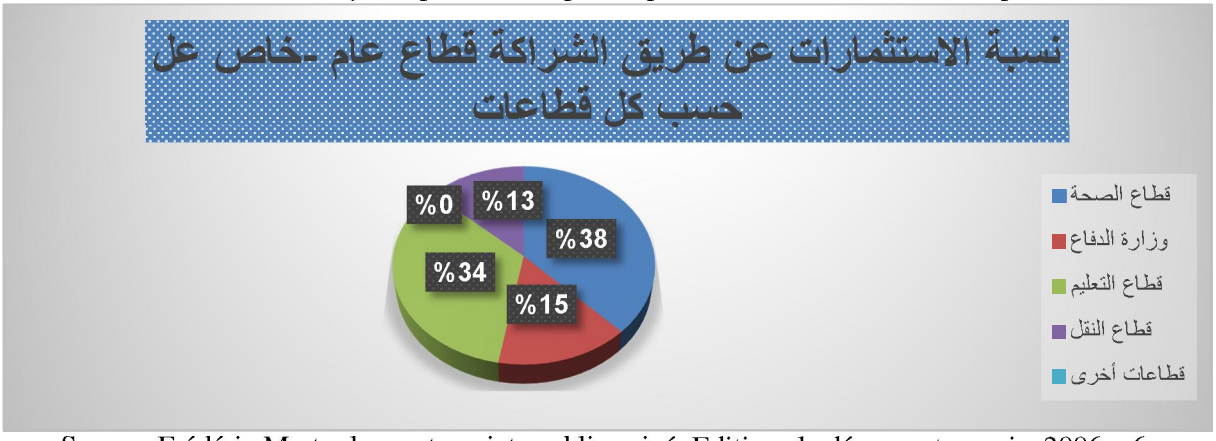
Source: Frédéric Marty ;les partenariats public-privé ;Editions la découverte ;paris ;2006

من الشكل اعلاه نلاحظ أن بداية الشراكة قطاع عام خاص رسميا من طرف الحكومة "جون ماجر" سنة 1992، إلا أنها كانت موجودة منذ سنة 1987 حيث تم توقيع عقد جسر «Queen Elisabeth II » و تعد من بين الإصلاحات العمومية مقترحة من طرف "مارغريت تاتشر" من مبدأ منافسة عمومية-خاصة من اجل التوريدfourniture لأغلبية الخدمات العمومية.

Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

الشكل رقم(2): نسبة عقود ppp على حسب القطاعات.

Source: Frédéric Marty ;les partenariats public-privé ;Editions la découverte ;paris ;2006



Source: Frédéric Marty ;les partenariats public-privé ;Editions la découverte ;paris ;2006, p6.

تعد الصحة من بين القطاعات المهمة حيث عملت حكومة المحافظين على ضخ الأموال من ميزانية الدولة في قطاع الصحة العمومية بهدف تأهيله وتوفير خدمات أفضل. ويعد هذا القطاع من بين القطاعات غير المحظوظة رغم جسامة الدور الذي يقوم به. ولذلك عملت الدولة على تمويل جانب هام من المصحات الخاصة المسيرة لمرفق عام يتمثل في تامين العلاج للجميع، و يندرج التمويل في إطار مبادرة التمويل العمومي في شكل عقود تبرمها الدولة مع القطاع الخاص مقابل مساهمة هذا الأخير في جزء من راس المال المخصص للمشروع و استغلال خدمات التصرف في اسداد خدمات العلاج إلى المواطنين في نطاق عقد شراكة تتراوح مدته بين 20–30 سنة ومن بين ما شجع كلا الطرفين على التعاقد هو مبدأ تقاسم المخاطر في حالة الفشل.[4]

من جهة أخرى سعت الحكومة البريطانية المتعاقبة على اعتماد الشراكة مع القطاع الخاص للاستثمار في قطاع التعليم وذلك بإحداث بنى تحتية مثل مؤسسات التعليم، وقد انطلقت في البداية في ضخ الموارد اللازمة في شكل عروض للمستثمرين الراغبين في ذلك، وتطورت هذه التجربة على غرار قطاع الصحة العمومية.

ساهم القطاع الخاص في مجال البنى التحتية من خلال تمويل مشاريع عمومية مثل التربية، وكذلك بتمويل السجون والمستشفيات، إلا انه لم يتم وضع ثقة المسؤولين البريطانيين باعتبار أن تقاسم المخاطر التي يتم تمريرها عبر التعاقد ،وما توفره للقطاع الخاص من ربح وفوائد يتم استثمارها بشكل يحرج السلطة أو العكس فضلا عن الضغوطات من قبل هيئات الرقابة ودافعي الضرائب و من أهم مزايا شراكة التمويل الخاص أنها خففت العبء المالي على الدولة وساهمت في تحسين الخدمة العمومية[5].

1–2–تجربة ppp في فرنسا: من بين الدول الأكثر شيوعا في مجال الشراكة قطاع عام خاص للبنى التحتية نجد الحكومة الفرنسية منذ انتشارها سنة 1950 كبداية لتشييد الطرقات، وفي سنة 2004 تعددت عقود الشراكة الى أكثر من 91 مشروع تم الإمضاء عليها في جوان2011، ومن بين أهم العقود السائدة

Edited with the trial version of Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit: www.foxitsoftware.com/shopping

عقود البناء وتفويض الخدمة العمومية ومن جهة أخرى ظهر نوع جديد بفرنسا وهو مكتسب من بريطانيا وهو عقد التمويل الخاص للقطاع العمومي لكنه جد بطيء ومعقد بالنسبة للحكومة الفرنسية[6]ومن بين القطاعات التي شهدت مشاريع عديدة في ppp هو قطاع النقل، فنجد من بين 11000 كم من الطرقات الفرنسية حوالي 8500 كم من طرف القطاع الخاص، حاليا شبكة البناء تحوي 14 مؤسسة خاصة، أما بالنسبة ل 2500 كم الباقية هي عبارة عن طرق وطنية ممولة من طرف الدولة، اما بالنسبة للإطار القانوني لعقد البناء له نفس شكل تفويض الإدارة للقطاع الخاص مع تحمل المخاطر[7].

أهم المجهودات المبذولة كانت في مجال الإطار القانوني للشراكة حيث وضع المرسوم عدد 559 المؤرخ في 17جوان2004 ، كما تم تنقيحه بالقانون عدد735 لسنة 2008 المؤرخ في 28 جويلية إطارا عاما واضحا للشراكة في فرنسا، وقد أعاد القانون عدد 179 لسنة 2009 المؤرخ في 17 فيفري 2009 النظر في بعض جوانب النظام المالي المنطبق على عقود الشراكة بهدف ملامتها مع ظروف الأزمة المالية[8].

أعاد القانون عدد 179 لسنة 2009 المؤرخ في 17 فيفري 2009 النظر في بعض جوانب النظام المالي المنطبق على عقود الشراكة بهدف ملامتها مع ظروف الأزمة المالية والإسراع بإنجاز البرامج الاستثمارية في القطاعين العام والخاص ، وطبقا للقانون المشار إليه أعلاه، يعتبر عقد الشراكة عقدا إداريا تمنح بموجبه الدولة الفرنسية او مؤسسة عمومية لطرف اخر مهمة شاملة هدفها:

- تمويل الاستثمارات اللامادية والمنشئات والتجهيزات الضرورية للمرفق العام.
- بناء وتحويل المنشآت والتجهيزات.
- تعهد واستغلال المنشآت او التجهيزات والتصرف فيها.

يتم تحديد المدة حسب مدة استهلاك الاستثمارات أو صيغة التمويل المعتمدة وتتراوح عادة بين 20 و30سنة.

وتم تدعيم الإطار القانوني للشراكة سالف الذكر بالنصوص التالية:

-الأمر عدد 1119 لسنة 2004 المؤرخ في 19 أكتوبر 2004 المتعلق بإحداث هيصة مساندة للإنجاز عقود الشراكة ملحقة بوزارة الاقتصاد والمالية لها دور أفقي لمجمل المشاريع العمومية باستثناء الدفاع وحسب المفهوم الضيق، فان الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تمكن من انجاز استثمارات عمومية مدعمة من قبل الخاص لا تكون إلا في شكل ترخيص للقطاع الخاص للقيام بطلبية عمومية تحت عقد شراكة سواء عقد الإيجار أو الامتياز[9].

من أهم المشاريع المنجزة برنامج انجاز الطرقات والشبكة الحديدية 3 سجون وبناء مستشفيات جامعية تعد النواة الأولى للشراكة بين القطاعين العام والخاص بفرنسا، وامتدت التجربة لتشمل قطاعات هامة أخرى

Edited with the trial version of Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit: www.foxitsoftware.com/shopping

على غرار التنوير العمومي للمنشآت الرياضية والاتصالات وجمع النفايات من أبرز هذه المشاريع: المعهد الوطني للرياضة بتكلفة مليون أورو لمدة 30 سنة، الملعب الرياضي بمدينة ليل: 430 مليون أورو، عقد كراء لمدة 30 سنة لإنجاز قطب صحي واستشفائي بNancy، بمبلغ 70 مليون اروو.
مركب صحي بجنوب فرنسا: 340 مليون أورو، مشروع مراقبة بالكاميرا لمدينة باريس بتكلفة 44 مليون أورو.[10]

1-3-التجربة الكندية: منذ العديد من السنين أحد ولايات كندا قاموا بالتعاقد في مجال الشراكة قطاع عام خاص و ذلك من اج[11]ل العمل على حضارة الدولة الكندية، عن طريق ما جاء في قانون entérinés à l'automne"اذ يرى قانون 61 بضرورة خلق وكالة للشراكات(APPP) وقد حضي هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل بعض الاقتصاديين أمثال السيدة "مونيك جيروم" سنة 2004، حيث قدمت نصائح للخزينة حتى تتحول فيما بعد الى منظمة لتشييد الطرقات و الاعمال الكبيرة في كندا و ذلك من خلال قولها "الشراكة قطاع عام خاصهي وسيلة جيدة من اجل وضع مزايا جديدة و متميزة للدولة الكندية و انه حتما ستكون هناك ربح من وراء مزايا هذه الاخيرة"[12] ، وبصفة عامة فان نجاح تجربةppp في كندا هو ناتج عن ثقافة واقتناع بضرورة تحقيق الجودة الشاملة في مجال اسداد الخدمة العمومية للمواطن.[13]

يعد جسر الاتحاد الذي تم بناؤه و تصميمه عن طريق جمعية الدولية للقطاع الخاص« SCPI »، حيث كان التعاقد ينص على ان هذه الأخيرة تقوم باستغلال و معالجة الجسر خمسة و ثلاثين سنة وبعدها يصبح ملك للدولة اما بالنسبة لتمويل الجسر كان بطريقة غير مباشرة، حيث يقوم القطاع الخاص بتغطية مبلغ الاستثمار الحكومة الكندية تقوم بضمانات تمثلت في أوراق مالية يتم دفعها سنويا يقدر قيمتها بمبلغ 41,9 مليون دولار(دولار 1992)، خلال 35 سنة، هذا المبلغ هو مجموع تقديرات لقيمة الإعانات و« SCPI » الحق في جميع الدخول المحصلة من استعمال المواطنين للجسر مدة 35 سنة، حيث ان هذه الدخول توجه الى استغلال و معالجة الجسر طوال هذه المدة[14].

ومن اهم المشاريع الحديثة مشروع البوابة الإلكترونية للسياحة "BonjourQuebec.com"، المخصص للدعاية والاشهار للوجهة السياحية "كباك" من أشهر المشاريع المنجزة في إطار الشراكة بين وزارة السياحة وقطاعات خاصة. ويهدف انجاز هذا المشروع الى التعريف بمقاطعة كيباك كوجهة سياحية، ربط ما يقارب 13000 مؤسسة سياحية والقيام بعمليات الاشهار والدعاية للوجهة السياحية كيباك.
التجربة في مجال البنى التحتية في مجال استغلال المياه بموريال ،انطلقت هذه التجربة في كندا سنة 2001حيث قررت بلدية" موريال "تعويض التجهيزات المتقادمة من البنية الأساسية بعد أن تسببت هذه التجهيزات في تدني جودة المياه بالمدينة، حيث تم اللجوء إلى إبرام عقود شراكة مع مؤسسات القطاع الخاص للقيام بالدراسات و الأشغال لازمة. وقد كان لنجاح تجربة" موريال "في هذا المجال أثره الإيجابي تعميم هذه التجربة في عديد المد ن الأوروبية الأخرى مثل" مرسيليا "بفرنسا و"ستوكهولم "بالسويد[15].

Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

بعد أن قامت كندا بأول مشروع لها في مجال الشراكة قطاع عام خاص والذي كان نجاحه مرتبط باستطلاع الحكومة الكندية على التجارب التي قامت بها المملكة البريطانية، اليوم أكثر من 100 مشروع تم تطويره باستخدام الشراكة قطاع عام خاص وخاصة في مجال البنى التحتية. وقد ساهم ذلك أيضا في إنشاء وكالات خصيصا لتقييم وتقديم هذه المشاريع، وقد سمحت الحكومة لهذه الوكالات بسلطة صنع القرار[16] ، و من ثم يعتبر نجاح النموذج الكندي نتيجة لمزيج من العوامل التي ساعدت على توفير البيئة اللازمة والقوية للpppو المتمثلة في:

- الدعم الحكومي الذي يعمل جاهدا على توفير المبالغ المالية لتمويل مشاريع البنى التحتية، ويتواصل مع الوكالات pppالتي تدعم هذه المشاريع من اجل تقييم مدى مشاركة هذه الأخيرة في تطوير الخدمات العمومية.
- توفير البيئة التمويلية المناسبة للمشاريع ppp، عرفت كندا الكساد العظيم سنة 2008، هذا الذي ساعد على زيادة عدد مشاريع الشراكة قطاع عام خاص وأصبحت الميزة الأساسية لpppهو تطور سوق السندات مقارنة بالعديد من الدول الأوروبية،سوق السندات الذي وضع من اجل تمويل الشركات الكندية وقد ارتفعت قيمة إصدارات السندات المرتبطة بpppمنذ عام 2009.
- زيادة دخول الشركات خاصة في السوق الكندي، ان توفر الانفتاح، الشفافية و عدم وجود حواجز في السوق الكندية أدى استقطاب العديد من الشركات الأجنبية مما ادى الى زيادة عدد عروض ppp[17].

2. تجارب الشراكة«ppp» في الدول النامية:

ان عدم فعالية المؤسسات العمومية و فشل الإصلاحات عام 1980 في الدول النامية أدت بالباحثين الاقتصاديين للتطور في 1990 الى التأكيد على ضرورة عودة القطاع الخاص الى القطاع العمومي مع خبراته في الإدارة و الأساليب التقنية و التكنولوجيا الحديثة لتحسين عرض الخدمة العمومية، و ذلك عن طريق الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص بتشجيع من طرف المؤسسات المالية الدولية مثل صندوق النقد الدولي و البنك العالمي باعتبارها الوسيلة الرئيسية لإصلاح الإدارة العمومية.

2-1-الدول التي ساهمت في تطوير عقود الشراكة: ان حكومات دول الجنوب تفرض تسيير الضغط بين الطلب الاجتماعي المتزايد في مجال البنى التحتية والخدمة العمومية وتقدير الموارد النادرة الموجودة، امثلة الشيلي في 1990 والبرازيل الى يومنا هذا تعدد الاثر السلبي والمتمثل في نقص الاستثمار في البنى التحتية على النمو الاقتصادي.[18]فقد وضعت البرازيل اهداف فيما يخص فائض الميزانية ب4% لعام 2005 في محاولة خفض الدين العام الى 50% في سنة 2007حيث يؤدي هذا التقشف المالي الى انخفاض في الاستثمارات العمومية بانخفاض من 3,2% منPIB في الفترة الممتدة من 1996-1998 الى2,5% من PIB و هذا ما أدى الى تهرب القطاع الخاص عن التشارك مع القطاع العام.

فعدم وجود استثمارات عمومية في البنى التحتية هو ما جعل أكثر منواحد ومئتين مليار شخص يفتقر للكهرباء، مليار شخص يفتقر للمياه. في عام 1990 قدرت التكلفة الاجتماعية لعدم فعالية إدارة المياه

Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

الكهرباء والسكك الحديدية في البلدان النامية في نحو 55 مليار دولار سنويا، حيث يمثل ربع استثماراتها السنوية ضعفي المساعدة المالية لهذه الدول، لابد من الدخول في عقود شراكة مع القطاع الخاص ان من بين الدول النامية الأكثر استخداما للشراكة قطاع عام خاص نجد اسيا الجنوبية الشرقية وأمريكا الجنوبية.

2-2-احصائيات عن الدول النامية:

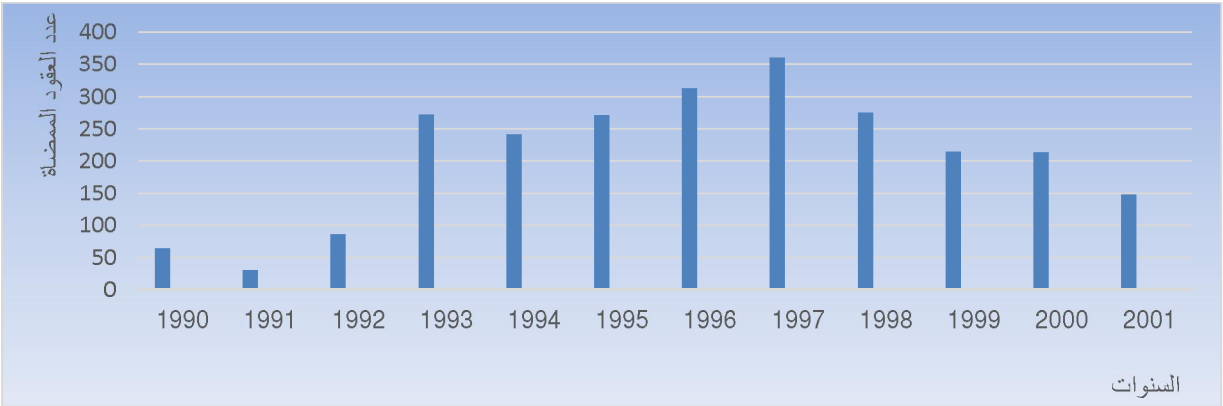
الجدول رقم (1): جدول يبين عدد وتكلفة ppp في الدول النامية[7]

	عدد الدول النامية المتعاقدة بppp	عدد المشاريع	مبالغ التعاقد في الاستثمار بالمليار دولار
1989-1984	26	72	19
2001-1990	132	2500	750

المصدر: البنك العالمي

تحليل هذه الاحصائيات من طرف البنك العالمي كان ان استخدام pppبالنسبة للدول النامية شهد تطورا كبيرا حيث ارتفعت تكلفة الاستثمارات المتعاقد عليها من 19 مليار دولار ما بين 1984 الى 1989 وحققت حوالي 750 مليار بين 1990او 2001، وقد تم تحديد أنواع العقود الأكثر ملائمة للدول النامية وتلخصت في أربع أنواع هي: عقد الإدارة، عقد الامتياز "عقودboot "، كلها كانت في مجال البنى التحتية الكهرباء، المياه، كما أشرنا سابقا.

الشكل رقم(3): يبين عدد العقود الممضاة في الفترة (1990-2001)



المصدر: البنك العالمي

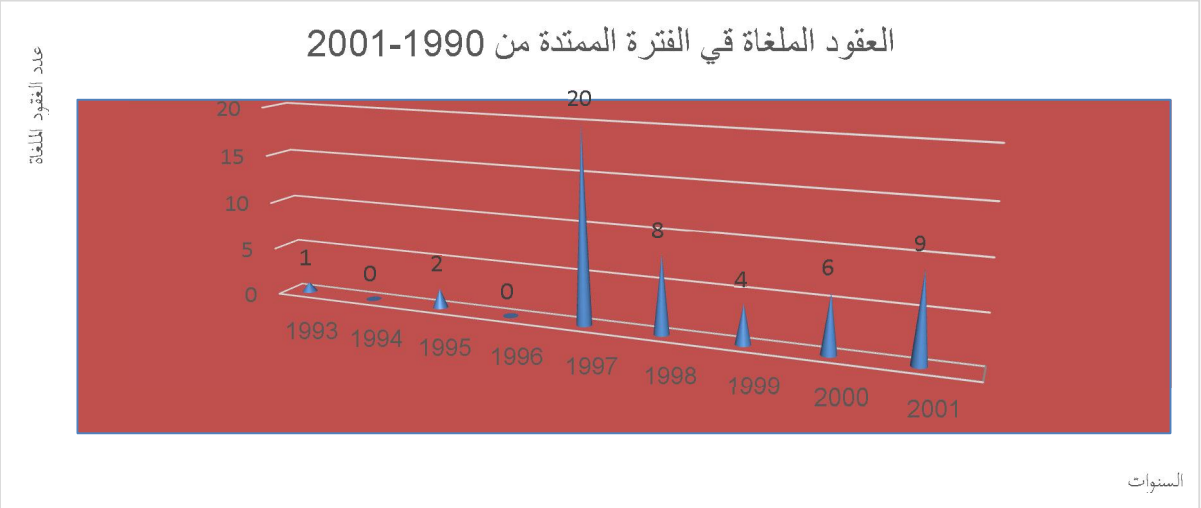
بين 1997 الى 2001 مبلغ الاستثمار الخاص نقص بنسبة80%بين عام1997 و2001، وتدفق الاستثمار فيما يخص الشراكة قطاع عام خاص لم يأخذ الا 0,9من الناتج الداخلي الخام في البلدان النامية.

الا ان البنك العالمي فسر ذلك باختلاف الشراكة بين كل دولة وأخرى ولكل دولة خصائصها واحتياجاتها وقد قدر فيما بعد عدد مشاريع الشراكة قطاع عام خاص ب 340 عقد تم تنفيذه في الدول النامية.[19]

Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

2-2-العقود المرفوضة: هناك بعض المشاكل التي واجهت الدول النامية فيما يخص عقود الشراكة قطاع عام خاص مما أدى الى الغاء بعض منها وفيما يلي مخطط يبين العقود الملغاة في الفترة الممتدة من 1990 الى 2001.

الشكل رقم (4): يبين عدد العقود الملغاة خلال الفترة 1993-2001



نلاحظ أن المخطط المعروض أعلاه لا يغطي الأثر الكامل للأزمة الأرجنتين عام 2001، بالإضافة الى الإشارة أن ذروة الغاء المشاريعppp، في عام 1997 تم إلغاء 15 مشروع في مجال تشييد الطرقات السريعة المكسيكية، إذا شكلت الالغاءات ب 2٪ فقط من العقود الممضاة و 3٪ من المبالغ المستثمرة فإنها لا تؤثر على أكثر من بعض القطاعات الحساسة، بما في ذلك النقل وتوزيع مياه الشرب. في جميع البلدان النامية، ألغيت 19 عقدا للطرق السريعة (5.8 ٪ من العقود ولكن ما يعادل 16.1 ٪ من الاستثمارات) وبالمثل، ألغيت 3.5٪ فقط من العقود في مجال المياه ، وأنها تمثل اقل 11.3 ٪ من الاستثمار، بينما في قطاعات الطاقة والنقل 11.2 ٪ فقط و 12.6 ٪ من العقود تم إلغاؤها من طرف التحكيم الدولي ، يرتفع هذا المعدل الى 40 ٪ لإمدادات المياه و الصرف الصحي.

إلغاء العقود في قطاع الطريق السريع تأتي أساسا بسبب تدفق حركة المرور التي قدمت خلال وضع العقد، وغالبا ما تقدر من خلال افتراضات تفاؤلية بشأن قدرة المستخدمين على الدفع ولم تؤخذ في عين الاعتبار. بالإضافة إلى موجة من إلغاء العقود على الطرق السريعة المكسيكية في عام 1997 (العقود الموقعة في عام 1993)، ونحن نذكر حالة الطرق السريعة في المجر M1/M15. تم إلغاء العقد الذي تبلغ قيمته 453 مليون $، عام 1993، في عام 1999 بسبب انخفاض 60 ٪ توقعات حركة المرور.[20] نهاية عام 2003، كان هناك، بالنسبة لجميع البلدان النامية 140 عقد مما أدى إلى خلافات بين الطرفين، وهو ما يمثل الاستثمار الكلي يساوي إلى 86 مليار دولار. الأرجنتين وحدها لديها 30 مليار اورو حيث كان سبب الالغاء الخلاف بين الحكومة الأرجنتينية والجهات الخاصة.

Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

2-3-القضايا المتصلة بتنفيذ العقود في البلدان النامية:

- **حالات عدم اليقين** تؤثر على تنفيذ العقود وصعوبات السيطرة من الممكن أن تدعم تنفيذ الاستراتيجيات الانتهازية من قبل الجهات الخاصة لذلك نجد حالة وجود صعوبات التنفيذ في البلدان النامية[21].
- **إلغاء العقد**، وذلك بعد فشل التفاوض وعندئذ يمكن تفسيرها جزئيا كنتيجة لتنفيذ الاستراتيجيات الانتهازية، قد يميل كل طرف إلى فرض شروط غير معقولة لمعرفة الشريك الخاص لمدى ضرورة استمرارية تلك الخدمة العمومية، مع اختفاء خطر المنافسة، وخصوصا اجبارية الالتزام للتوصل الى اتفاق من شأنها أن تؤثر على الضامن النهائي لاستمرارية الخدمة العامة، تحليل تنفيذ عقود الشراكة في البلدان النامية يكشف عن عدد من المخاطر المرتبطة بسلوك الانتهازية من قبل مقدمي الشراكات، هذا هو على سبيل المثال رفض الخدمة لدعم بعض الالتزامات التعاقدية، وإدخال معدلات مفرطة بالنظر إلى القدرة على تحمل التكاليف اللازمة للخدمة العامة أو السلوك الاستراتيجي والتخلي عن الامتيازات.
- **نموذج Guasch وآخرون [2003]**، لاختبار حساسية عقود الشراكة للصدمات الخارجية، سواء كانت اقتصادية (التغيرات المفاجئة في التكاليف أو الطلب) أو السياسات معلمات النموذج هي وجود منظم مستقل للإدارة الحوافز ومصادر التمويل ووجود إجراءات التحكيم. ثم يهتم النموذج بطلبات التفاوضية المقدمة للمؤسسات، ويتم استخدام وجود هيئة رقابية مستقلة للحد من خطر إعادة التفاوض بقدر ما يعتبر الأمر أكثر صعوبة لالتقاط ،الاستنتاج النهائي للنموذج والأكثر إثارة للاهتمام من حيث الوصفات السياسة الاقتصادية ، له تأثير على زيادة احتمال إعادة التفاوض بزيادة هشاشة التوازن التعاقدي،الأكثر صعوبة هنا هو زيادة حساسية التوازن التعاقدي للصدمات الخارجيةأو تنفيذ الاستراتيجيات الانتهازية[22].

3. تجربة الشراكة في دول الحوض المتوسط:

ان حركية الاقتصاد في دول جنوب شرق الحوض المتوسط والتي تضم كل من: المغرب، مصر، تونس، تركيا، الجزائر، لبنان، سوريا، والأردن عن غيرها من الدول، شهدت إشكالية تحقيق مشاريع البنى التحتية حيث اهم مشكل الذي تقف عنده هو التمويل، هذا المشكل وجد له نوعا ما الحل والذي يتمثل في الشراكة قطاع عام-خاص وعليه سنتطرق الى بعض التجارب في كل من: المغرب، تونس ومصر لكونهم الدول التي كانت لها تجارب متعددة و كانت سباقة من بين دول الأخرى.

3-1-وضع الشراكة قطاع عام خاص في دول منطقة الحوض المتوسط: منطقة البحر الأبيض المتوسط الجزائر، مصر، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس وتركيا.وقد تم اختيارهم بناء على خبرتهم في تنفيذ مشاريع ppp والإجراءات الأخيرة التي تنفذ لتطوير مثل هذه الشراكات. لها احتياجات استثمارية عالية جدا في مجال البنية التحتية.[23]

Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

بحلول عام 2030، قدرت ميزانية التمويل بالنسبة للمشاريع الصغيرة و المتوسطة حوالي 300 مليار يورو وفي المقابل تشهد الميزانيات Psem تقيد بشدة من الأزمة الاقتصادية لهذا الشرط هناك تزايد الاعتماد على استخدامpppلتمويل جديد وإدارة فعالة في منطقة البحر الأبيض المتوسط،الشراكة قطاع عام خاص لا تخضع لتعريف قانوني صارم، الدفتر الأخضر للمفوضية الأوروبية (30 أبريل 2004)، حدد أربعة معايير لppp من بينها:مدة العقد مرتبطة بالتعاون مع الشريك العمومي والشريك الخاص، طريقة تمويل المشاريع.

من الناحية النظرية، الفوائد الرئيسية لاستخدام الشراكة قطاع عام خاص يكمن تحقيق الاستفادة المثلى من التكلفة / الأداء، وتوزيع المخاطر بين السلطة العامة والمشغل الخاص، والاحتفاظ من قبل الجهة العامة من السيطرة الإستراتيجية على الخدمة وأخيرا كسب التعامل مع القطاع الخاص من ذوي الخبرة، ولذلك فان دول جنوب وشرق البحر المتوسط لديهم تجارب مختلفة من تنفيذ المشاريع في إطار نموذج PPP ، حيث أن بعض الدول لديها تاريخ طويل (المغرب ومصر و تركيا) ، و بلدان أخرى لم تصدر حتى الآن تقدما كبيرا في هذا المجال (لبنان ، سوريا) ، ومع ذلك، فإن الاستخدام المتزايد لpppلا يخلو من العقبات لان هذا النوع من التمويل والإدارة هو جديد نسبيا في منطقة البحر الأبيض المتوسط

ومن بين التحديات والأفاق أكثر من 300 مليار € من الاستثمارات التي تم اتخاذها في المرافق العمومية في البنى التحتية لدول جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط سنة 2030، في مجالات التالية: النقل ، إدارة المياه، والطاقة والكهرباء، الاتصالات السلكية واللاسلكية، وبسرعة تطوير القدرة على تعبئة القطاع الخاص وجاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر (IDE) عن طريق الشراكة قطاع عام خاص، مكرسة خصيصا لهذا النوع من الشراكة، بالإضافة إلى ذلك، دعم لpppمن قبل المنظمات الدولية(OECD ، والبنك الدولي، بما في ذلك مؤسسة التمويل الدولية، بنك الأوروبي للاستثمارات،) لم تزيد التوسع في ppp.

في عام 2004 ، فيما يخص مشروع النقل الأورو متوسطي الممول من الاتحاد الأوروبي تم تحليل الجوانب المختلفة لأنظمة النقل في12 بلد من بلدان البحر الأبيض المتوسط وذلك لتحديد المناطق الأكثر مناسبة لإنشاءppp، والمستثير في تونس أطلقت منظمة التعاون والتنمية الأوروبية برنامج استثماري من اجل وضع أداة جديدة لتقييم مناخ الأعمال في منطقة مينا استند هذا التقييم على عدة أبعاد، بما في ذلك سياسية الشراكة قطاع عام خاص، يهدف إلى تزويد صانعي القرار وسيلة لقياس التقدم المحرز لppp ، باعتماد على أفضل الممارسات الدولية، باستهداف خمسة عناصر رئيسية هي:

- وجود وحدة خاصة داخل الحكومة لتنسيق ووضع سياسة خاصة ب ppp.
- الإطار التشريعي يغطي مشاريع ppp .
- استخدام التشاور من أجل مزيد من المعارف فيما يخص الشراكة قطاع عام خاص.
- إجراء تحليل للتكاليف والفوائد قبل اتخاذ أي قرار على مشاريع يعتبر نقطة مهمة.

Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

• رصد التقدم المحرز لppp طوال حياتهم.

فبلدان البحر الأبيض المتوسط منذ أكتوبر2002استثمرت أكثر من 12.5مليار دولار لدعم مشاريع في تسع دول وفي 2011أطلقت برنامجا لتقديم مساعدة الدعم التقني لاستخدام عقودpppفي البحر الأبيض المتوسط.[24]

من أهم ما جمعت الندوة ipemed والتي شارك فيها صناع القرار من الشمال والجنوب البحر الأبيض المتوسط فقط لتبادل ومشاركة للوصول لمقترحات بشأن شروط عملية ناجحة لإدارة شؤون الإعلام والتحسينات اللازمة لاستخدام pppليس فقط من الناحية المالية و لكن ضمان أداء الكفء للمشروع.

ويتم تنظيم اهتمامات حول أربعة الجوانب الأساسية لتطوير PPP : الإطار القانوني ؛العمليات التمويل ، دور المجتمعات المحلية .

– **الإطار القانوني:** اعتماد إطار قانوني وتشريعات تنظيمية واضحة نقطة محددة وأمر ضروري لتوضيح الإجراءات وبالتالي تسهيل تنفيذ المشاريع PPP، ويتم ذلك من طرف تجمع الفنيين، تقنيين ومسؤولين اقتصاديين لوضع القاعدة اللازمة لتطوير إدارة شؤون PPP. فاعتماد إطار قانوني واقي لفائدتين:فائدة مباشرة تشكلها تصورا أفضل لإقليم؛فائدة غير مباشرة تتمثل في خفض تكاليف المعاملات (تكاليف التحليل والمكافآت).

– **عمليات التمويل:** أن عملية التحديد الواضح للقطاع العام للمشاركة في PPP هو أمر أساسي بالإضافة للإرادة السياسية بدعم من هذه السلطة يجب أن تكون واسعة وتتجاوز التنظيمات السياسية، من المهم اللجوء إلى المستشارين الماليين والقانونيين، أو التقنيات، لتكون على قدر المساواة مع القطاع الخاص في إنشاء نقطة من العقد. بالإضافة الى تدريب العاملين في القطاع العام لPsem قبل إطلاق المشروع، فمن الضروري إجراء دراسة جدوى للمشروع لتحديد أفضل طريقة للتنفيذ في حق التمتع بجميع المخاطر و تقدير الربحية المتوقعة.

– **التمويل:** فإنه ليس من الضروري إعادة النظر في الحقائق من الاقتراض، إن مشاريع البنية التحتية في Psem وفقا لشركة الكهرباء البريطانية 300 مليار يورو بحلول عام 2030. وقد أدت الأزمة المالية إلى قواعد أكثر صرامة بالسيولة بالنسبة للبنوك والمستثمرين وعلاوة على ذلك، مع أزمة اليورو، وخطر الثورات المركزية والديمقراطية تعزيز الشهية قليلا للمستثمرين والمقرضين للمشاركة في مشروعات طويلة الأجل تصل إلى 30 عاما.

– **دور الجمعات المحلية:** يجب ألا نغفل عن أهمية الجماعات المحلية في مجال ppp لكونها تعتمد نطاق قانوني واضح مقارنة عن غيرها من الهيئات الحكومية[25].

Edited with the trial version of
Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit:
www.foxitsoftware.com/shopping

3-2-تجارب «ppp» في المغرب: في 1914 شهدت ppp تطبيق من طرف الشركة المغربية للتوزيع في مجال إدارة الكهرباء لمدينة كازابلانكا هذه التجربة مدتها من الاستقلال الى يومنا هذا، ومن 1961 إلى 1970 شهدت المغرب حكم منظم، هذا ما جعل الدولة تحقق جميع مشاريع البنى التحتية وبتكلفة معقولة، و في 1 مارس 2000 تم وضع الإطار القانوني لعلاقات بين الاتحاد الأوربي والمغرب وخلق التبادل الحر و التعاون في عدة مجالات ومنذ 2004 كتكملة لعمليات التعاون ارو متوسطية التي تم عرضها في اسبانيا في 1995، شهدت دول الحوض المتوسط تعاملات مع الاتحاد الأوروبي وكانت المغرب هي السباقة لppp[26]وفي سنة 2007 تم الإعلان عن حكومة سياسة ثابتة تضمن توازنات كلية للاقتصاد المغربي وأعطته مفهوم الليبرالية والانفتاح، مما زاد الاقتصاد المغربي أثر استخداما للشراكة وذلك بوضع مشروع قانون يتعلق بها خاصة في مجال عقود الإدارة وعقود الامتياز.

عرضت المغرب منذ بداية القرن العشرين تجارب عديدة في مجال عقود الامتياز نذكر منها:

- توزيع الماء الصالح للشرب على مستوى أربع ولايات(1914-1920).
- تشيد خطوط السكك الحديدية طنجة-فاس في 1914 وفاس-مراكش في 1920.
- بناء واستغلال موانئ في 1916 في كزبلنكا، محمدية وطنجة.[27]

عرف المغرب تطورات متلاحقة في تدبير الشأن الاقتصادي أفضت إلى إعطاء القطاع الخاص مكانة متميزة في انجاز البنيات التحتية كميناء طنجة المتوسط الذي أقيم على بعد 40 كلم، من مدينة طنجة حيث سيكون منافسا هاما للوساطة بين اروبا وشمال إفريقيا، لمنطقة البحر المتوسط وللوساطة الخليجية باتجاه شمال أمريكا.

وقد افتتحت اول محطة الحاويات يوم 27 جويلية 2007 بعد فترة خمس سنوات من التشييد والبناء بتكلفة تبلغ 2 مليار يورو.

- بجانب ميناء الحاويات تم بناء مرفأ للعبارات يخدم 5ملايين راكب و500.000 سيارة تأتي في السنة[28].

3-3-التجربة التونسية: أهم ما يمكن ذكره عن pppالتجربة التونسية للشراكة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الرقمي، حيث تعتبر سياسة عمومية يتم مقتضاها انجاز مشاريع متصلة بأنشطة الاقتصاد الرقمي على المدى الطويل (5 سنوات فأكثر)، تقاسم المخاطر بين الشريكين على حسب التأهيل، الأهداف تتمثل في تأكيد المكانة المميزة للاقتصاد الرقمي ضمن أولويات السياسة التنموية للبلاد خلال العشرية 2007-2016،مشروع المدن الرياضية الفعالة، مشروع تطوير تجربة تونس الجنوبية، هو اتفاق الحكومة التونسية مع شركة سما دبي لاتفاقية استثمار بهدف انجاز مشروع تطوير مجمعات متكاملة عقارية سكنية، وذلك على مساحة تبلغ حوالي 830 هكتار بمبلغ 14 مليار دولار.[29]

و يعدمطار النفيضة- حمامات سنة 2005 لمدة 40 سنة أضخم عقد شراكة أبرم مع الشركة التركية قدرت بألف مليون دينار تونسي ،وتجدر الإشارة إلى أن الدولة تكفلت ببناء محولين وتجهيز

Edited with the trial version of Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit: www.foxitsoftware.com/shopping

الأرض(5700) هكتار(المخصصة للبناء والكهرباء والماء والغاز والانترنت علاوة على بناء برج المراقب مماتجدر الإشارة إليه أن مراحل الاستغلال الأربعة المتبقية تنتهي سنة 2036 لاستقبال 30 مليون مسافر،وقد يكون عدم تدشين المطار الذي بدأ استغلاله سنة 2010 ناتجا عن رفض شركةTVA تشريك تونس في رأسمالها وكذلك مقاطعة شركتي تونس الجوية والطيران الجديد لها وتجدر الملاحظة كذلك إلى أن مثل هذه العقود تتميز بتدخل السلطات التشريعية والتنفيذية للمصادقة بمقتضى أمر يمضيه رئيس الدولة وفقا لقانون الأزمة الصادر سنة 2008 ومنناحية أخرى، يمكن التأكيد على أن قطاع النقل يشهد تحريرا تدريجيا في إطار الشراكة مع القطاع الخاص بعد جملة من الإصلاحات شملت الجوانب التنظيمية والمؤسساتية والتشريعية، إذ تطورت حصة القطاع الخاص في الاستثمارات في ميدان النقل لترتفع من25 %سنة 2001 إلى 57% سنة 2009.

وقد أسندت هذه الاستثمارات إلى خمسة عقود مع ناقلين خواص لاستغلال 40 خط نقل حضري بالبلاد .وكذلك الشأن، بالنسبة للنقل البحري حيث أصبح محررا تحريرا كاملا في اتجاه من وإلى تونس كما تم الاستعداد للتفاوض مع الاتحاد الأوروبي لإبرام اتفاقية لخلق فضاء جوي مشترك.[30]

ويمكن الإشارة على سبيل المثال أيضا إلى:

- محطة لاستقبال سفن الرحلات السياحية وتركيز قرية سياحية بميناء حلق الوادي بكلفة قدرت ب 40 م.د لمدة 30 سنة قابلة للتجديد مدة 20 سنة إضافية لاستقبال 1.2 مليون سائح في سنة2020 .
- مشروع ميناء بالمياه العميقة من الجيل الجديد بكلفة 2500 م د لاستقبال سفن كبيرة الحجم وسيمكن وتنويع وجهات التجارة الخارجية والربط مع الموانئ الدولية هذا المشروع جعل تونس ركزا دولي للتجارة، الخدمات واستقطاب 5.6 مليون حاوية و 4.5 مليون طن من البضائع خلال ثلاثين سنة.
- انجاز أرصفة بميناء رادس بكلفة 27 م.د.[31]
- إن الحكومة التونسية عرضت برنامج جد واسع خلال الفترة الممتدة من 2010-2016 يجمع 40 مشروع في مجال الشراكة قطاع عام خاص، حيث قدر المبلغ الكلي لتغطية هذه المشاريع1,5 مليار أورو.[32]

الخاتمة:

من خلال ما تقدم تتطلب الشراكة بين القطاعين العام والخاص عدة دراسات وتعديلات حتى تكون أكثر نجاحا وفعالية بالنسبة للاقتصاد، وهي تختلف من بلد إلى أخر وهذا ما حولنا الإجابة عنه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى بعض التجارب في كل من الدول المتقدمة، النامية، ودول جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط.

إن أول ظهور للشراكة قطاع عام خاص في الدول المتقدمة كان بالمملكة البريطانية وكانت أغلبية العقود الممضاة في نوع خاص هو "التمويل الخاص للمشاريع" ما يعرف بالإنجليزية «Private Finance Initiative»، حيث ساهم هذا النوع من العقود تطور كبير في مجال البنى التحتية فيما يخص

Edited with the trial version of Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit: www.foxitsoftware.com/shopping

المدارس، السجون والمستشفيات. أما بالنسبة للتجربة الفرنسية فكانت الشراكة عبارة عن عقود شراء أو كراء على المدى الطويل إلى غاية 2000 ظهر الشراكة قطاع عام خاص مستوحاة من التجربة البريطانية وقد ساهمت هي الأخرى في تطوير العديد من القطاعات خاصة في مجال الطرقات وتعتبر فرنسا من بين الدول التي أعطت الجانب القانوني للشراكة الأهمية الكبيرة. و تعتبر كندا هي الأخرى من بين الدول التي شهدت تطور كبير بالنسبة للppp، حيث قامت بأول تجربة في ما يخص تشييد جسر الاتحاد على المدى الطويل و من خلال هذه التجربة و لتطور ثقافة الاستثمار بمقاطعات الدولة الكندية خاصة كيباك اتسع مجال استعمالppp في كثير من المجالات خاصة قطاع الاتصالات.

أما بالنسبة للدول النامية، هي الأخرى كان لها تجارب عديدة حيث بلغ عدد المشاريع في 2500 في الفترة الممتدة من 1997-2001، وقد تعددت المجالات خاصة في ميما يخص المرافق الأكثر أهمية مثل: قطاع المياه والكهرباء، من جهة أخرى تعرضت بعض عقود الشراكة للرفض خاصة في مرحلة التفاوض او التحكيم او حتى خلال سير العقد التي أدت الى ذلك تكمن في الإطار القانوني للعقد او عدم التقدير الجيد لتكلفة المشروع.

من جهة أخرى شهدت دول جنوب و شرق البحر الأبيض المتوسط مجال واسع لاستخدام الppp، حيث استثمرت أكثر من 12,5 مليار دولار في سنة 2002، و قد ركزت هذه التجارب على بعض المسائل المهمة لإنجاح الشراكة قطاع عام خاص و قامت بعدة دراسات فيما يخص ذلك و من بين هذه المسائل نجد: الإطار القانوني، التمويل، أهمية الجمعيات المحلية.

خلاصة لهذه التجارب من مختلف الدول فان الدول النامية ودول حوض البحر المتوسط تشهد عدة نقائص تجعلها تشهد مشاكل خلال استخدام إستراتيجية الشراكة قطاع عام خاص نجد من أهمها إهمال الإطار القانوني لعقد الشراكة وإلزامية تحمل المخاطر.

الاحالات والمراجع:

[1]احمد بوعشيق، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص استراتيجية للتنمية المستدامة بالمغرب، المغرب، سنة2009، ص5.

[2]- les partenariats public privé :une solution pour des services publics plus efficaces, Mémoire a la commission des finances publiques de l'assembléenationaledans le cadre de la consultation générale, www.mémoirePPP.com 22 :54.

[3]تقرير الإدارة المالية، معهد تنمية القدرات لكبار الموظفين، الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص، تونس، الدورة الرابعة،نوفمبر 2010-جويلية2011، ص76.

[4] -Frédéric Marty, les partenariats public-pride, Ed: LA Découverte, Paris, 2006, p9.

[5]- تقرير الإدارة المالية، مرجع سابق، ص77-78.

[6]-Graham M winch , taking stock of ppp and PFI around the world, certified accountants educational trust,london,2012 ;p38.

[7]Conférenceeuropéenne des directeurs des routes, partenarias public-privé ; Ed :secriteriagénérale de la CEDR ,2009,p26-29.

[8]StéphaneSaussier, Uneanalyseéconomique des paretenariats public privé,ed :la commission de gastiondélégué ,paris,2011,p5.

[9]- تقرير الإدارة المالية، نفس المرجع السابق، ص80-81.

[10]Frédéric Marty،Op.cit,p9.

Edited with the trial version of Foxit Advanced PDF Editor
To remove this notice, visit: www.foxitsoftware.com/shopping

11

[12] Michal lafetel ; Le partenariat public-privé : uneclé pour l'investissement public en France ; BanqueÉdition ; France ; 2006, p73.
[13]Government of Canada , ''Public-private partnerships'',ANNUAL REPORT, canada,2010-2011,p3.
[14]- Michal lafetel ,Op.cit ,p79-80.
[15]تقرير الإدارة المالية، مرجع سابق، ص84.
[16] Association des firmesd'ingénieurs-conseils, rapport sur les ppp, Canada, p4.
[17]Mazouz BACHIR, le modèlequébécoisdansune perspective occidentale,http://www.cairn.info,**14:35 .**
[18]Nicolas Ponty, Partenariat public privé et accélération de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le development en Afrique, France,p1.
[19]Michal Gwénola ,managementcontractdans les pays en development, Ed :Groupe Suez, paris, février 2008,p4.
[20]Frédéric Marty, Op.cit,pp22-23.
[21] Nicolas Pinaud,Dialogue public-privédans les pays en dévelopement,Ed :centre de développement,2007,P17.
[22]FrédéricMARTY ,lespartenariars public-privédans les pays en développement , Direction des Affaires Financières,pp12-13.
[23]Conclusion de la 9econférence FEMIP, le défi des infrastructures en Méditerranée :lepontiel des partenariats public-privé,maroc,2011.
[24]Nicolas beaussé, partenariats public-privé en méditerranée,Ed :IPEMED,2012,pp35-36.
[25]Bohmer, A, Les partenariats public-privé (PPP) dans la région Mena en temps de crise : tendancesactuelles de la participation du secteurprivé et évaluation des politiques de PPP dans la région Mena, OCDE, 2010,pp11-14
[26]SABRINA BELHAWARI,lesppp ;un recours conditionnel,2011,p55.
[27] Madame NajatSAHER, Cadre Juridique des PPP Expérience du Maroc,Ed: Direction de l'entreprisepublique et la privatization, France,2011,p6.
[28]– د. احمد بوعشيق، مرجع سابق، ص21.
[29]– تقرير الإدارة المالية، مرجع سابق،59–62.
[30] Nicolas beaussé, Op.cit, pp30-32.
[31]– تقرير الإدارة المالية، نفس المرجع السايق، ص74.
[32]Bdira, F,Partenariat public-privé : prestation des services publics– l'expériencetunisienne,Tunisia,2005,p6.