مفهوم الشراكة العمومية الخاصة
The concept of public-private partnership

د/ ناصر مجاج، جامعة الجزائر1، الجزائر
nacermedjadj@yahoo.com

تاريخ الإرسال: 04/29 / 2023 * تاريخ القبول 2023/05/31 * تاريخ النشر: 07/ 06 /2023

ملخص: الشراكة العمومية الخاصة منهج جديد للتعاون والتكامل بين القطاع العام والقطاع الخاص، يهدف أساسا الى تلبية الحاجات العامة ذات الطابع الاقتصادي، و هو مفهوم جديد في العالم، ظهر بعد الحرب العالمية الثانية في الدول الغربية، أولها إنجلترا، ثم تبنته العديد من الدول، بما فيها الدول العربية، أما بخصوص الجزائر، فلا يزال عبارة عن مصطلح جديد ذو معنى و مفهوم غامض لدى المشرع الجزائري، فلم يحدد له بعد، هذا الأخير، المعايير اللازمة لتعريفه تعريفا جامعا مانعا، يميزه عن المفاهيم الأخرى المشابهة له، و هذا بالرغم من المحاولات العديدة لتبنيه من طرف بعض المسؤولين عبر الحكومات الجزائرية في العقود الأخيرة، من خلال تصريحاتهم لوسائل الاعلام الوطنية حول حتمية و ضرورة تبني هذا النهج في النظام الاقتصادي للجزائر، لكنها بقيت، الى اليوم، مجرد تصريحات سياسية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة، القطاع العام، القطاع الخاص، الشراكة العمومية الخاصة، القطاع الاقتصادي.

Abstract : The public-private partnership is a new approach to cooperation and integration between the public sector and the private sector, which aims mainly to meet the general needs of an economic nature, and it is a new concept in the world, which appeared after the Second World War in Western countries, first of which was England, then it was adopted by many countries. Including the Arab countries. As for Algeria, it is still a new term with a meaning and a vague concept for the Algerian legislator. The latter has not yet defined the criteria necessary to define it as a comprehensive and precluding definition that distinguishes it from other similar concepts, and this despite the fact that The many attempts to adopt it by some officials across the Algerian governments in recent decades, through their statements to the national media about the inevitability and necessity of adopting this approach in the economic system of Algeria, but it has remained, until today, just political statements .

Keywords: Partnership, public sector, private sector, public private partnership, economic sector.

مقدمة:

لقد عرفت علاقة الدولة بالنشاط الاقتصادي تذبذبا مستمرا عبر الزمن على المستوى العالمي، حيث تطور دور الدولة بشكل ظاهر في ظل إيديولوجية وأفكار نظرية الدولة الحارسة إلى نظرية الدولة المتدخلة وهي الأفكار التي نادى بها كل من أدم سميث وكينز.

وأمام تجاذب هذه الأفكار ظهر القانون الاقتصادي بالمفهوم الحالي، وتوسعت مظاهره في الأنظمة الحديثة، حيث أصبحت الدولة تتدخل في الاقتصاد من اجل القيام ببعض المشاريع الإستراتيجية وانشاء البني التحتية الأساسية لاقتصاد الدولة وبعض المشاريع الضخمة التي لا تستطيع ميزانية الأفراد تغطيتها.

لكن هذه الإستراتيجية جعلت من الدولة تضخ أموالا كبيرة في المشاريع اقتصادية محضة فهي في الأصل مربحة ويمكن أن تخضع لقواعد اقتصادية محضة، ولتفادي استنزاف موارد الدولة في مثل هذه المشاريع ظهرت فكرة الشراكة العمومية الخاصة.

الشراكة العمومية الخاصة هي صورة للتعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص في تأدية وانجاز المشاريع الاقتصادية المربحة، الهدف منها اشتراك القطاع الخاص في الاستثمار في المشاريع الكبرى، وكذلك تحقيق نوع من التوازن بين مصلحة الخواص الاقتصادية وبين المصلحة العامة الاقتصادية للدولة.

تبرز أهمية الشراكة العمومية والخاصة في كونها فكرة حديثة الظهور في الأنظمة الغربية المتطورة، وبدأ يتسع الجدل حول وملاءمتها في تكريس التدخل في الشأن الاقتصادي بالتعاون والمشاركة مع الخواص قصد تحقيق تطبيق القاعدة رابح، رابح، بالنسبة للطرفين المتعاقدين، فالقطاع الخاص تتحقق أهدافه في ربحية المشروع بالتالي الاستثمار فيه، والدولة يتحقق هدفها في التحكم في عملية الانجاز والاستغلال ومكافحة كل أشكال المضاربة والاحتكار في الانشطة الاستراتيجية أو في المشاريع الكبرى.

تبقى فكرة الشراكة العمومية الخاصة في الجزائر حديثة النشأة والظهور و لاتزال تتبلور لدى الحكومة للبحث حول الصيغة القانونية التي سيتم طرحها والعمل بها لتجسيد وتكريس الفكرة على ارض الواقع.

لقد عرف موضوع الشراكة العمومية الخاصة شُحا في تناوله من طرف الدارسين للقانون بصفة عامة والقانون الاقتصادي بصفة خاصة، رغم أهميته الاقتصادية والقانونية، ذلك لأسباب تعود ربما أساسا للقانون أو انعدام المراجع فيها لحداثته أو لعدم اعتماد الفكرة بصفة رسمية في النظام القانوني الجزائري وبالتالي عدم استيعاب ووضوح الفكرة لدى الباحثين.

وعلى هذا الأساس ولغرض تناول هذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

ما مفهوم الشراكة العمومية الخاصة؟ وما واقعها وآفاقها في النظام القانوني الجزائري؟

نظرا لحداثة الفكرة، تقتضي الدراسة تحديد مفهوم الشراكة العمومية الخاصة في فصل أول ثم تحديد طبيعتها القانونية في فصل ثاني مبرزا واقع وأفاق هذه الفكرة في كل مرحلة من مراحل الدراسة.

إن التعاون بين أفراد المجتمع والمؤسسات لتحقيق الأهداف المشتركة يعتبر عملا جماعيا، وهو ما يعرف بالإشراك أو الاشتراك، في حين أن تبادل الأشخاص أو المجموعات للمعارف والمعلومات والآراء والعمل

والمواد وغيرها، بغرض الوصول لتحقيق أهداف مشتركة تخدم الأطراف، فإننا نكون أمام ما يسمى بالشراكة باختلاف مستوياتها.

وتعود فكرة الشراكة في المجال الاقتصادي إلى التطور الذي عرفته مختلف السياسات الاقتصادية الهادفة إلى ترقية الاقتصاد والتشجيع على نموه عن طريق تحسين نوعية الخدمات المقدمة، فإذا تحدثنا عن الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في المجال الاقتصادي كنمط جديد مستحدث بغية تحقيق التعاون الاقتصادي وتحقيق العبء المالي على الميزانية العامة للدولة، وخدمة لتحقيق المصلحة العامة للمواطنين خاصة.

وعليه يهدف هذا البحث إلى توضيح مفهوم الشراكة العمومية الخاصة مع تحديد مختلف أنواعها وأصنافها عبر الأنظمة والإيديولوجيات الفكرية والاقتصادية المختلفة.

1. ماهية الشراكة العمومية الخاصة:

مع بداية القرن العشرين عرف العالم تحولات اقتصادية كبيرة، بعد تبني مجموعة من الاستراتيجيات الجديدة، كلها صاحبت التحول الاقتصادي في العديد من الدول، فرضت من خلالها مبادئ وقواعد أو أسس للتعاون والاشتراك في الميدان الاقتصادي.

استندت معالم التعاون الاقتصادي على مفهوم الشراكة العمومية الخاصة منذ مطلع سنوات الثمانينات من القرن الماضي، بالمملكة المتحدة(بريطانيا) التي تعتبر مهد ومنشأ هذه الفكرة، ثم بعد ذلك تعددت المفاهيم والمصطلحات بين المفكرين حيث يراها البعض حالة تقارب بين الأهداف في حين يراها آخرون أنها مصدر هام تعتمد عليه الدولة لتمويل مشاريعها.

1.1. نشأة الشراكة العمومية الخاصة: نظرا لحداثة الموضوع، تقتضي الدراسة، وقبل التفصيل في مصطلح الشراكة العمومية الخاصة، والذي قوامة العقد، أن نبين معنى كل كلمة على حدي حيث يتضح الفهم اللغوي الإجمالي للجملة.

1.1.1. العقد: يعرف العقد بأنه تلاقي إرادتين أو أكثر على ترتيب آثار قانونية، سواء كانت هذه الآثار هي إنشاء الالتزام أو نقله أو تعديله أو إنهائه، وعليه فالعقد هو توافق إرادتين، إرادة الإيجاب مع إرادة القبول على إنشاء التزام أو على نقله[1]، ومنه يتضح ان كل عقد يكون في شكل اتفاق، أما الاتفاق فلا يكون عقدا إلا إذا كان منشأ لالتزام أو ناقلا له[2] .

1.1. 2.الشراكة: تقابل الشراكة باللغة الإنجليزية"partnership" وباللغة الفرنسية" partenariat" وهي كلمة معرفة لغويا بانها: " رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر والأرباح في عمل ما، أو أية مشاريع مشتركة أخرى بموجب عقد قانوني ملزم[3].

وعُرفت كذلك بأنها: " عبارة عن حقل واسع من الألفاظ غير الواضحة، ومن الناحية القانونية قد تكون انعكاسا محفزا في حالة الاستقلال التام المعتمد على نوع جديد من التيسير" [4].

كما أضيفت عناصر جديدة ومهمة في تعريف الشراكة من طرف بعض المهتمين بالموضوع، حيث اعتُبرت: " علاقة تشاركية تقوم على الأخذ والعطاء بين الأطراف ومدعمة بخطوات ثابتة بحيث تكون إجراءات الإنجاز والهداف معلومة ومقبولة بالنسبة لكافة المعنيين" [5].

كذلك الشراكة تعتبر اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان أو أكثر، طبيعيان او معنويان، على لمساهمة في مشروع مشترك، بتقديم حصة من عمل أو مال، بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنه، أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات [6] .

فالشراكة تشترط لاكتساب معناها توفر عنصرين أساسيين هما: التبادلية والتنظيم.

فالعنصر الأول يتجسد في التزامات الشركاء بواجباتهم والمساواة في اتخاذ القرارات، ومنه تحمل المسؤوليات بعضهم تجاه البعض الأخر، والانتفاع بالحقوق أما العنصر الثاني فيمثل الثقافة التنظيمية، التي تجسد احترام كل شريك للأخر، والمحافظة الشبه الكلية لهوية كل شريك وقناعته وقيمه[7].

3.1.1. الجذور التاريخية لنشأة الشراكة العمومية الخاصة: ظهرت البذرة الأولى لفكرة الشراكة العمومية الخاصة في بريطانيا مع نهاية القرن العشرين، ثم تطورت وانتقلت الى العديد من الدول عبر العالم.

- **في بريطانيا:** تعد المملكة المتحدة (بريطانيا) السباقة للعمل بنمط الشراكة العمومية الخاصة في إطار سياسة مبادرة التحويل الخاصة (PFI)، حيث كان أول عقد تم إبرامه بهذا الأسلوب، عقد بناء جسر الملكة إليزابيت الثانية الذي يربط فرنسا ببريطانيا، وكان ذلك سنة 1987 في ظل حكومة الحزب المحافظ بقيادة مارجريت تاتشير[8].

قامت الحكومة البريطانية بموجب مبادرة التمويل الخاص للمشاريع بتقديم تسهيلات وحوافز للقطاع الخاص بغية دفع الخواص للاستثمار في المشاريع العامة، وذلك بعد تراجع سياسة الخوصصة التي كانت معتمدة من قبل، حيث أصبح من خلالها الخواص يشاركون في تصميم وبناء وتمويل واستغلال المشاريع الاقتصادية مقابل تحصيله على جزء من عائد الخدمات المقدمة خلال فترة زمنية يتفق عليها الأطراف، لتعود في نهاية المطاف ملكية هذه المشاريع إلى القطاع العام[9].

وما يمكن ملاحظته، أن أولى تجارب المملكة المتحدة في استعمال عقود الشراكة ارتبطت بمجال البني التحتية للطرقات العامة وذلك بالاعتماد على صيغة DBFO[10]، التي قام بموجبها العديد من المستثمرين الخواص بالتصميم والبناء والتمويل والتشغيل، فتم انشاء العديد من الطرقات العامة، واستمرت بعد ذلك نفس السياسة بقيادة رئيس الوزراء **طوني بلير** حيث باشر عملية تحديث واسعة مست المدارس والمستشفيات العامة بنفس النمط، وكان الهدف المتوخي هو توسيع حجم المرافق العامة وعصرنتها وتحسين نوعية الخدمة المقدمة مع تخفيف العبء على الخزينة العامة[11].

ومما سبق يمكن القول إن عقود المبادرة المالية الخاصة (PFI) في بريطانيا، ظهرت كفكرة مع حكومة الحزب المحافظ ثم تطورت بوصول حزب العمال الجديد للسلطة.

- **في فرنسا:** اهتم الفقه في فرنسا منذ زمن بعيد بعقود تفويض المرفق العام، بينما عقود الشراكة العمومية الخاصة فلم تعرف أية ممارسة قانونية فعلية قبل صدور الأمر 559-2004 بتاريخ 2004/06/17، المتضمن تنظيم عقود الشراكة ع.خ المعدل بالقانون 7737-08 بتاريخ 2008/07/28.

صدر منشور وزاري بتاريخ 2005/11/29 متعلق بعقود الشراكة ع.خ. لفائدة الجماعات الإقليمية، بموجبه كُيفت هذه العقود على أنها وسيلة جديدة للطلبات العمومية، بما يسمح لها بأداء مهامها بطريقة أكثر نجاعة مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات المرتفقين[12] .

تعود الجذور التاريخية لصلة العلاقة بين كل من التجربتين البريطانية والفرنسية إلى الأعمال التحضيرية لبرنامج المبادرة المالية الخاصة (PFI) عندما عزمت **مارغريت تاتشر** على تنفيذ هذا البرنامج مستعينة في إعداده بأراء كبار الفقهاء المتخصصين الفرنسيين في مجال إدارة المرفق العام، لذلك نجد أن عقود المبادرة المالية الخاصة (PFI) هي ترجمة براغمائية (نفعية) لمفهوم العقد الإداري الفرنسي، مع إمكانية ادراجها ضمن عقود مقاولة الأشغال العامة أو تفويض المرفق العام طبقا لكل حالة على حدى[13] .

2.1. تعريف الشراكة العمومية الخاصة: تندرج عقود الشراكة العمومية الخاصة ضمن المعاملات الاقتصادية الحديثة نسبيا، وتماشيا مع ما يُعرف بالعولمة الاقتصادية التي يشهدها العالم، عرف هذا النوع العديد من التطورات مما ساهمت في انتشاره، فكان وضع تعريف مانع جامع لهذه العقود محط جدل مستمر كنتيجة منطقية لتناول هذا الموضوع بتعريفه من زوايا مختلفة، سواء في المجال الفقهي أو التشريعي او ما جاءت به بعض المنظمات الدولية.

1.2.1. التعريف الفقهي للشراكة العمومية الخاصة: يمكن تعريف الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص بأنها «**آلية** تهدف إلى تمويل مشاريع البنية الأساسية حيث تعهد الدولة إلى كيان قانوني خاص. يطلق عليه في قانون (شركة المشروع) بموجب اتفاق يبرم بينهما يسمى اتفاق الشراكة، تلتزم شركة المشروع بمقتضاه بالمشاركة في توفير مرافق البينة الأساسية ذات الطابع الاقتصادي حسب ما يرد في هذا الاتفاق من أحكام ونصوص تنظم الملكية والأموال والأرباح وغيرها مما يتصل بتسيير المشروع من تدابير وإجراءات [14] .

وتعد الشراكة إستراتيجية تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أو تحصيل كتل انتقادية في بعض الميادين والأنشطة، وعليه تسمح بإعادة توجيه محيط المؤسسة في الاتجاه الملائم ومنه إنقاذ وضعية المؤسسة[15].

كما يعني الشراكة العمومية الخاصة الجمع بين تلبية حاجة الجمهور (المصلحة العامة هي هدف القطاع العام)، وكفاءة القطاع الخاص وموارده لخلق فرص السوق التي يتم من خلالها تلبية حاجة الجمهور والربحية في نفس الوقت [16] .

كما يرى البعض أن الشراكة العمومية الخاصة هو اتفاق يطلق عليه أيضا، اتفاق المشروع، تعهد بموجبه الدولة أو المؤسسة العمومية إلى شخص خاص ولمدة معينة من الزمن يتناسب مع حجم الاستثمار المتفق على إنجازه، كما يترتب عليه مهمته ضمان التمويل والبناء والاستغلال وفي أحيانا أخرى تدبير المرفق العام[17].

من الناحية العضوية يجمع عند الشراكة بين صنفين مختلفين من المتعاقدين، القطاع العام والقطاع الخاص أو المستثمر الخاص سواء الوطني أو الأجنبي ليشكل كيان يطلق عليه بشركة المشروع بمؤهلات وخبرة تسمح لها بالنهوض بالمشاريع الضخمة، ومن الناحية الموضوعية يرد عقد الشراكة ع.خ. على المرافق العامة أو مرافق البنية التحتية، وهي عبارة عن منشآت مادية ونظم توفر الخدمات للجمهور عامة بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ يتم تصميم وتشييدها وإعدادها وتشغيلها أو إصلاحها أو تحديثها أو توسيعها أو تشغيلها [18].

وما يميز عقود الشراكة العمومية الخاصة، شمولية المهام التي تقع على عاتق المتعاقد، فعلى غرار التمويل، هناك البناء والاستغلال، إضافة إلى التحضير الأولي للمشروع كما أن التمويل المسبق ملقى على عاتق القطاع الخاص أو شراكة المشروع، بوجود شرط أساسي ألا وهو اقتسام المخاطر بين الطرفين، القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء، ومنها الصعوبات التقنية المتعلقة بالبناء، الآثار الناجمة عن تعديل القانوني، الإضرابات، تذبذبات أسعار السوق، عدم قدرة المقاول على إنجاز المشروع[19].

من الناحية المالية يتلقى المتعاقد مع القطاع العام مقابلا يتغير حسب الأهداف والنتائج المتحصل عليها، ليمتد طوال فترة عقد التمويل او الأداء العمومي.

كما يمكن أن تُعرف الشراكة ع. خ. على أنها: " نشاط مشترك او ترتيب معين لتقديم شيء أو إنتاجه من قبل جهة تشمل مكونات عامة وخاصة" [20] .

وتعرف أيضا بأنها التزام مشترك لمتابعة أهداف اقتصادية مشتركة، يتم تحديدها بمشاركة عن طريق قيادات القطاعين، ومن منظور التنمية الاقتصادية ينظر إليها بأنها منهج مهتم لتصميم وتنفيذ استراتيجيات التنمية الاقتصادية[21].

2.2.1. التعريف التشريعي للشراكة عمومية الخاصة: تباينت التعريفات التشريعية من دولة لأخرى من حيث المعايير المعتمدة لتعريف هذا المفهوم الجديد، وهذا ما سنبينة في مايلي:

1.2.2.1. في التشريعات العربية: يعرف **القانون المصري** عقد الشراكة العمومية الخاصة بانه: «عقد مشاركة تبرمه الجهة الإدارية مع شركة المشروع، وتعهد إليها بمقتضاه القيام بكل أو بعض الأعمال المنصوص عليها في المادة 01 من القانون 67-2010»[22]، مضيفا بأنها عقود مشاركة تعهد بمقتضاها إلى شركة المشروع تمويل وإنشاء وتجهيز مشروعات البنية الأساسية والمرافق العامة وإتاحة خدماتها أو تمويل وتطوير هذه المرافق مع الالتزام بصيانة ما يتم إنجازه أو تطويره، وتقديم الخدمة بانتظام واضطرار طوال فترة التعاقد[23].

ويعرف **التشريع التونسي** عقد الشراكة عمومية الخاصة بانه: «عقد كتابي لمدة محددة، يعهد بمقتضاه شخص عمومي إلى شريك خاص بمهمة شاملة، يتعلق كليا أو جزئيا بتصميم وإحداث منشآت او تجهيزات أو بنى تحتية مادية أو لا مادية، ضرورية كتوفير مرفق عام. ويشمل عقد الشراكة عمومية الخاصة، التمويل وانجاز أو التغيير والصيانة وذاك لمقابل يدفع إلى الشريك الخاص من قبل الشخص العمومي طيلة مدة العقد طبقا للشروط المبينة[24].

في حين عرف **التشريع المغربي** عقد الشراكة العمومية الخاصة بانه: " عقد محدد المدة، يعهد بموجبه شخص عام إلى شريك خاص مسؤولية القيام بمهمة شاملة تتضمن التصميم والتمويل الكلي أو الجزئي والبناء، أو إعادة التأهيل وصيانة أو استغلال منشأة أو بنية تحتية أو تقديم خدمات ضرورية لتوفير مرفق عمومي[25].

2.2.2.1. في التشريعات الأخرى: يعرف التشريع الفرنسي عقود الشراكة العمومية الخاصة بأنها عقد إداري يعهد بمقتضاه أحد أشخاص القانون الخاص، القيام بمهمة شاملة تتعلق بتمويل الاستثمار المتعلق بالأشغال والتجهيزات الضرورية للمرفق العام وإداراتها في استغلالها وصيانتها، طوال مدة العقد المحددة، وفق طبيعة

الاستثمار أو طرق التمويل، في مقابل مبالغ مالية تلتزم الإدارة المتعاقدة بدفعها إلى شركة المشروع بشكل مجزأ طوال مدة الفترة التعاقدية[26].

عقود الشراكة من العقود التي تمنح بموجبه الدولة أو أحد الأشخاص التابعين لها، لطرف آخر ولفترة المحددة وفق ما تتطلب مدة استيفاء الاستثمارات أو طرق التمويل المقررة، مسؤولية كل أو جزء مشروع الاستثمار التالية: تصميم الهياكل أو التجهيزات الضرورية للموقف العام، التمويل، التشييد، تحويل الهياكل أو التجهيزات، الصيانة والتصليح والاستغلال والتسيير[27].

3.2.2.1. في التشريع الوطني الجزائري: أعلن وزير المالية أيمن بن عبد الرحمان يوم الاربعاء 2020/11/11، بالجزائر العاصمة ان دائرته الوزارية تعمل على إعداد مشروع قانون ينظم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كأحد أدوات تمويل مشاريع البنى التحتية[28].

وخلال جلسة علنية بالمجلس الشعبي الوطني، مخصصة للرد على انشغالات النواب في إطار مناقشة مشروع قانون المالية لسنة 2021, اوضح الوزير أن الحكومة ستلجأ بغرض التخفيف من الضغوط على ميزانية الدولة والمالية العمومية، إلى الية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كأحد الاجراءات التي تهدف إلى تمويل الاستثمارات الممولة الى غاية الان من ميزانية الدولة، عن طريق موارد السوق.

وستسمح آلية الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص "PPP" بإنجاز وتسيير المرافق العمومية حسب تصريح الوزير، من خلال تمويلات القطاع الخاص مقابل عائدات الاستغلال، وهو ما يتطلب إصدار قانون يوضح كيفيات ذلك وهو ما يجري الاعداد له فعليا.

ومن بين الاجراءات التي ستلجأ اليها الحكومة في مجال تمويل الاستثمارات، إمكانية اللجوء إلى التمويل الخارجي للمشاريع التي تعتبر إستراتيجية و/ أو ذات أولوية من اجل تخفيف الضغط على القطاع البنكي الوطني، فضلا عن توسيع نطاق الاستثمار الخاص الوطني والانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر بفضل إلغاء قاعدة 49/51.

من هنا يتضح لنا بأن الفكرة ماتزال حبرا على ورق في شكل أبحاث علمية وأكاديمية في رفوف المكتبات في الجزائر رغم انتشارها الواسع عبر العالم، وتجسيدها في الواقع عربيا ودوليا، الا أن المشرع الجزائري لا يزال ينتظر اعداد مشروع قانون ينظم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص رغم أهميته الإستراتيجية في ظل التناقص المستمر للموارد المالية الناتجة عن الريع البترولي.

2. أصناف الشراكة العمومية الخاصة:

اتخذت الشراكة العمومية الخاصة عدة أشكال بسبب تباين المشاريع التي تم تحقيقها بواسطتها، وباختلاف المزايا التي توفرها، على غرار الاستراتيجيات التنموية التي تعتمدها الدولة، فضلا عن العامل الإيديولوجي والسياسة الاقتصادية لكل دولة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتبار من تحقيقه من مصالح وأهداف لكل طرف في العقد، وكذلك تتنوع تقنيات واستراتيجيات الشراكة التي تربط القطاع العام بالقطاع الخاص حسب الهدف المراد تحقيقه منها.

وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى صنفين مختلفين تندرج تحت ضالتهما، مختلف أنواع الشراكات التي تربط القطاع العام بالقطاع الخاص، ويتعلق الأمر بكل من الشراكات الأنجلوسكسونية والشراكات اللاتينية.

1.2. الشراكات الأنجلوسكسونية:

تدخل تحت مظلة الشراكات الأنجلوسكسونية، الشراكات المؤسساتية (institational partnership) والمبادرة المالية الخاصة (Private Finance initiative) وعقود البوت .(BOT).

1.1.2 الصورة المؤسساتية للشراكة العمومية الخاصة: يأخذ هذا النوع من الشراكة صورة مؤسسات أو شركات تساهم فيها كل من الدولة أو إحدى أشخاص القانون العام والقطاع الخاص بجزء من الرأسمال، بحيث يساهم كل طرف في إدارة هذه المؤسسات أو الشركات بقدر مساهمتها في رأسمالها، فإذا كانت الدولة أو أحد أشخاص القانون العام ساهمت بأكثر من النصف من رأسمال الشركة، فهي بذلك تتمتع بأغلبية الأصوات في مجلس إدارة الشركة، ويكون بذلك للدولة السيطرة الفعلية على إدارة المرافق العامة محل نشاط هذه الشركات ومراقبتها بطريقة أكثر نجاعة عما تكون عليه الصورة العقدية.

أما في حالة ما إذا لم تساهم الدولة بأغلبية رأسمال الشركة، فإن الشريك الخاص هو المسؤول عن سير المرفق بحيث يكون مستقلا عن الشريك العام، وفي هذه الحالة، هذا الأخير يمارس فقط رقابة متعلقة بالقواعد الأساسية لسير المرفق العام، لضمان السير الحسن والمضطرد له، وتخضع الشركة فيما عدا ذلك لقواعد القانون الخاص.

بذلك فالعلاقات المؤسسية (Institutionnel Relations) تفرق بين عدة أشكال من الشراكة، معتمدة على معيار التفرقة المتمثل في مدى مساهمة القطاع الخاص في صنع القرار الإستراتيجي ذي الطبيعة العامة، حيث تأخذ الأشكال النماذج الآتية:

- **نموذج هيئة النخبة:** يكون فيه الشركاء متساوين، ويتم فيه اتخاذ القرار على أساس الإجماع أو التوافق.
- **نموذج التنظيمات غير الحكومية:** تبنى العلاقة بين الأطراف في هذا النموذج على أساس التفويض، إذ يؤثر القطاع العام في مختلف الموارد سواء المادية، أو المالية أو التنظيمية، حيث يستطيع الشريك الخاص تنفيذ البرنامج المحدد في العقد.
- **نموذج السلطة شبه الرسمية:** هو تنظيم مختلط يجمع بين خصائص التنظيم العام والتنظيم الخاص، ويتكون من مؤسسات القطاع العام، بحيث يعمل هذا النوع من التنظيم على تزويد السلع والخدمات إلى مستحقيها، أو يمكن دخول القطاع الخاص إلى سوق ما، ويعمل على توفير ظروف مشجعة ومريحة للقطاع الخاص بغرض توفير السلع والخدمات العامة.

2.1.2. المبادرة المالية الخاصة:

تبنت الحكومة البريطانية برنامج المبادرة المالية الخاصة ليس كعقد فقط، بل كمجموعة نوعية من العقود التي تهدف إلى تشجيع إدارة المرفق العام عن طريق تمويل القطاع الخاص بدلا من الخوصصة، وذلك بالنسبة لبعض القطاعات التي لا يمكن خوصصتها[29].

انطلاقا من هذا البرنامج الحكومي أصبحت الدولة هي مشتري الخدمات عوضا عن كونها مالكة ومنظمة للمشروع ليصبح بذلك القطاع الخاص مسؤولا عن تمويل وتصميم وإنشاء واستغلال المشروع.

تقسم هذه البرامج إلى فئتين أو نوعين اعتبارا على معيارين أساسيين بحيث تدرج فيهما مختلف أنواع العقود على النحو التالي:

المعيار الأول/ التقسيم المالي: تنقسم عقود برامج المبادرة المالية الخاصة وفقا لهذا التقسيم أو المعيار بالنظر إلى الطريقة التي يتم وفقها تحصيل العائدات وهي:

- **عقود خدمات مباعة إلى القطاع الحكومي**: حيث يقدم فيها المتعاقد مع الإدارة خدمات مقابل عائد تدفعها له، ومثالها عقود التصميم والبناء والتحويل وعقود التصميم والبناء والتمويل والاستغلال.
- **عقود الاستقلال المالي**: حيث يقوم فيها المتعاقد مع الإدارة بأداءات مقابل عائد يدفعه المستخدمين فهذا النمط من العقود تشبه تفويضات المرفق العام.

المعيار الثاني/ التقسيم العقدي: يعتمد هذا المعيار في التقييم على ملكية أصول المشروع محل العقد كما يلي:

- عقود تكون فيها ملكية أصول المشروع تؤول عند نهاية العقد إلى الإدارة، من أمثلتها عقود البوت (BOT) وهي عقود يشمل التشييد والتشغيل ونقل الملكية.
- العقود التي تؤول ملكية مشروعها في نهايتها إلى المتعاقد مع الإدارة.
- عقود لا تعتمد على ملكية أصول المشروع من بدايتها: شهدت الشراكة العمومية الخاصة في هذا الشكل الأخير حيث عرفت بواسطتها تشييد العديد من المدارس والمستشفيات والمراكز الصحية والمحاكم والسجون ومحطات إطفاء الحرائق وغيرها من المرافق العمومية [30].

2.2. الشراكات اللاتينية: تعتبر عقود الشراكة العمومية الخاصة إحدى نتائج العولمة التي يشهدها العالم حاليا، حيث ظهر هذا النوع من العقود ليربط القطاع العام بالقطاع الخاص في صورة الشراكة بين القطاعين، وعرفت هذه العقود العديد من الأشكال في الدول اللاتينية، تمثلت أساسا في عقود الإدارة، عقود الخدمة، عقود الإيجار وعقود الامتياز.

1.2.2. عقود الإدارة: يكلف القطاع الخاص في مثل هذه العقود تشغيل وصيانة المرفق العام، في حين تحتفظ الدولة بملكية الأصول، وتقع المسؤولية على عاتقها في توفير الخدمة العمومية، وتتحمل المخاطر التجارية والاستشارية، ويكون العقد مقابل أجر ثابت يعتمد على كفاءة الإدارة، وبذلك يوفر القطاع العام الضمانات الضرورية للقطاع الخاص لكي يتحصل على حقوقه من المداخيل، وتتراوح مدته ما بين ثلاث إلى خمسة سنوات مثل تسيير المطارات والمستشفيات[31].

هذا النوع من العقود يُمكّن الدولة من إيجاد حلول لسوء تسيير الإدارة العمومية، والحصول على أحسن الخبرات الإدارية والتحكم في نطاق استخدام هذه الخبرة بموجب عقد الإدارة، فضلا عن احتفاظها بالملكية العمومية، كما أن المتعاقد مع الدولة لا يتحمل مخاطر الاستثمار التي تكون خارجة عن نطاق التسيير، فالدولة وحدها من يتحمل نتائجها.

2.2.2. عقود الخدمة (service contracts): تعتبر هذا النوع من العقود من الاتفاقيات الملزمة للطرفين، يكون بين الدولة ممثلة في هيئات القطاع العام، التي تتمتع بصلاحيات السلطة العامة، وبين القطاع الخاص، حيث يكون فيها القطاع الخاص محدد المهام وتكون تلك المهام عموما غير أساسية في النشاط أو المشروع، بمقابل محدد في العقد. يتم اللجوء عموما إلى هذا النوع من العقود لصيانة وإصلاح وتجديد شبكات المياه، تقديم خدمات قراءة العدادات وتحصيل الفواتير وغيرها.

يسمح هذا النوع من العقود بإدخال عنصر المنافسة إلى السوق من خلال التعاقد مع أكثر من شريك من القطاع الخاص والاستفادة من خبرة هذا الأخير، ومنه السماح للمرفق العام التركيز على أهدافه الرئيسية، وبالتالي تسمح بتوفير ظروف مشجعة على تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العقود[32].

غير انه في عقود الخدمة تظل أعباء التشغيل والصيانة على عاتق الدولة (القطاع العام) على غرار مسؤولية الاستثمارات الرأسمالية وكذا المخاطر التجارية المرتبطة بتشغيل المرفق العام تبقى بكاملها على عاتق القطاع العام.

3.2.2. عقود الإيجار (lease contracts): تستأجر الشركات (المؤسسات) الخاصة في هذا النوع من العقود أصولا من القطاع العام بغية تقديم مرفق عام، وتقوم بالمحافظة عليها وتتحمل مسؤولية تشغيلها وادارتها وصيانة المرفق مقابل الحق في الاستفادة من الايرادات، ويحتفظ القطاع العام تمليكه تلك الأصول[33].

ما يميز هذا النوع من العقود هو تحمل المستأجر (القطاع الخاص) قدرا كبيرا من المخاطر المترتبة على العقود (المشاريع) المبرمة بهذا الشكل، الهدف منها هو تحفيز الأداء والمردودية وتخفيض النفقات.

يوفر هذا العقد على الدولة نفقات التشغيل والاستغلال دون تخليها على الملكية، زيادة على حصولها على دخل سنوي محدد دون التعرض لمخاطر السوق، علاوة على استقطاب مهارات تقنية وإدارة متطورة، ومن جانب آخر فان احتفاظ الدولة بملكية الأصول قد لا يشجع الخواص على رفع قيمة الأصول أكثر من الحد الذي يضمن لها عائد مناسب لاستثماراتها خلال فترة التأجير ومن ثمة يناسب هذا النوع من العقود المشاريع التي تهدف الى الرفع من كفاءة التشغيل والاستغلال وليس تلك التي في حاجة الى توسعات أو تحسينات[34].

4.2.2. عقود الامتياز (concession contracts): محتوى و مضمون هذه العقود يتمثل في عملية التنازل عن أصل مملوك ملكية عامة لصالح القطاع الخاص و لمدة محددة بموجب عقد اداري، تتراوح مدته بين عشرون (20) الى أربعون (40) سنة، حيث يتجمل هذا الأخير مسؤولية كاملة عند الاستغلال و الصيانة و الإدارة ، فضلا عن تحمله للمخاطر و مسؤولية التمويل لخدمات البنية التحتية الأساسية المستهدفة و اللازمة، كما يتم تقسيم تلك المهام الى مجموعات ، و يحدد في هذا النوع من العقود مسؤولية كل متعاقد، و يبقى القطاع العام مالكا لأصول المرفق، كما يتم تقديم هذه الامتيازات على مستوى الدولة ككل أو في مدينة أو منطقة محددة[35].

يتم اللجوء الى هذا النوع من العقود لتخفيف التوافق بين تخطيط المرفق الحضري وبين تسييره وادارته، ويترتب عليه أربعة (04) أصناف من الشراكات:

1/ الشراكة المرتبطة بمجال أو قطاع محدد، كتلك التي تشمل التدريب وسوق العمل أو البيئة أو السياحة أو الإسكان...

2/ الشراكة المحددة بمشاريع معينة، كأن تشمل الشراكة تطوير مراكز المدن أو المناطق الصناعية أو المنتجعات السياحية...

3/ الشراكة المرتبطة بمشاريع تتم على مستوى مدينة معينة، فتذهب الى التنمية الشاملة لتلك المدينة بمختلف ما تتضمنه من مرافق.

4/ الشراكة المرتبطة بتطوير إقليم ما، وغالبا ما يتطلب هذا النوع من الشراكة تضافر جهود العديد من الأطراف كالسلطات المحلية والجامعات ومراكز البحث بجانب القطاع الخاص.

الخاتمة:

لقد أدركت معظم الحكومات أن للشراكة العمومية الخاصة دور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية بأقل التكاليف باشراك القطاع الخاص في تمويل المشاريع العامة وتسييرها، حيث أصبحت العديد من المشاريع والأنشطة التي كانت في السابق حكرا على الدولة كونها مرافق عامة، تساهم فيها الخواص في شكل عقود شراكة بينها وبين الإدارة العمومية، تكتسي فيها هذه العقود خصائص ومميزات تفرزها عن غيرها من العقود الإدارية الأخرى.

لكن تبقى عقود الشراكة العمومية الخاصة كنمط جديد للعقود التي تبرمها الدولة مع الخواص تختلف عن العقود الإدارية التي يطغى عليها الإذعان بالشروط غير المألوفة في القانون الخاص، لها بعد مستقبلي واعد، نظرا للدور الإيجابي لها في تحقيق التنمية الاقتصادية وتخفيف العبئ المالي على الخزينة العمومية في تمويل المشاريع العامة، ومنه تحقيق مزايا مشتركة ومزدوجة للطرفين المتعاقدين.

يجمع هذا الأسلوب من التعاقد وبصورة تكاملية، عناصر القوة الموجودة لدى الشريكين العام والخاص، ويغطي على عناصر ضعفهما، حيث يقدم القطاع الخاص الموارد المالية والخبرات الادارية التسييرية والفنية وضبط الجودة، في حين يكون القطاع العام مسؤولا عن الجانب التنظيمي والتنسيق الاستراتيجي. ومنه تخفيف العبئ المالي على الدولة، خاصة إذا كان الشريك الخاص مستثمر أجنبي، ما يعني جلب استثمارات جديدة وضمان التمويل الخارجي، الأمر الذي يؤثر إيجابا على ميزان المدفوعات وخفض العجز المالي في ميزانية الدولة وتعزيز حصيلتها من العملة الصعبة.

كما توفر عقود الشراكة العمومية الخاصة فرصة مناسبة لنقل التكنولوجيا الحديثة للدول النامية والدول السائرة في طريق النمو، ما يحقق لها النجاح وتسريع المشاريع التنموية، بالتالي التقليل من المدة الزمنية اللازمة لإنجازها، لأن الشراكة العمومية الخاصة هي عملية تعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص على انجاز مشاريع تنموية تطغى عليها طبيعة المرفق العام الاقتصادي، تحقق مردودية مقبولة من الخواص. يتم فيها تقاسم الأدوار، الواجبات، المخاطر والأرباح والخسارة، ليبقى فيها القطاع العام هو المسيطر على اتخاذ القرار الأساسي في جميع مراحل الشراكة، أو البعض منها، بناء على الترتيبات المتفق عليها في بنود العقد.

من جهة، تحمي الشراكة العمومية الخاصة المنتفعين أو المرفقين المستهلكين، من سوء استعمال السلطة الاحتكارية التي من الممكن أن يستعملها القطاع الخاص، بالتالي تحرير المرفق العام الى حد كبير من التعقيدات والقيود المصاحبة لإدارة القطاع العام، فقد تساعد الشراكة العمومية الخاصة على زيادة التوظيف وتحسينه، كما يمكن أن تفتح آفاقا اقتصادية لا بأس بها تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدخول الى أسواق، كانت مستبعدة منها أو غير مستقرة في السابق، مما يشجع المنافسة والابتكار.

ومن جهة أخرى، لا يعني أن عقود الشراكة العمومية الخاصة لا تخلو من النقص، حيث يصعب تحقيق الأهداف الاقتصادية للخواص بنفس الأهداف التي ترمي الدولة الى تحقيقها، حيث أن المستثمر الخاص يسعى دائما الى تحويل أرباحه الى الخارج أو الى مشاريع أخرى مختلفة رغبة منه في تنويع مشاريعه وتفاديا لتقلبات

السوق والتغيرات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية، بينما الدولة تعمل على ضمان استمرارية المرفق العام وتحسينه.

ان الظروف التي مرت بها الجزائر بين عدم استقرار أسعار المحروقات وانخفاض الإنتاج في حقول البترول، تفرض على الدولة تبني عقود الشراكة العمومية الخاصة كنظام جديد للتعاقد مع الدولة في المشاريع الاقتصادية المربحة، باشراك الخواص فيها، سواء كانوا مستثمرين جزائريين أو أجانب في ظل العقود التي تكون فيها الإدارة العمومية طرف في العقد، بدون استعمال امتيازات السلطة العامة أو الشروط غير المألوفة في عقود القانون الخاص، مع الحفاظ بحقها الرقابي والتنظيمي.

وتبقى مسألة تكييف **عقود الشراكة العمومية الخاصة غير مفصول فيها في الجزائر**، والسبب يرجع أساسا الى غياب نص قانوني يحدد مفهوم الشراكة العمومية الخاصة ويحدد شروطها وضوابطها وأنواعها، على غرار ما هو حاصل في العديد من الدول عبر العالم. وعدم الفصل في هذا الموضوع سيكون له انعكاسات سلبية على الاقتصاد الوطني في الوقت الذي أصبح فيه العالم يشكل قرية صغيرة، فالمستثمر يلجأ الى الدول التي توفر له الضمانات الاستثمارية والتحفيزات الجبائية لتوظيف أمواله، وفي هذه الحالة لا نطمح في جلب الاستثمار الأجنبي فحسب، بل نعيش هروب رؤوس الأموال المحلية الى الخارج.

الهوامش والمراجع:

[1]- د/ محمد عبد الخالق محمد الزغبي عقود المشاركة بين لبقطاعين العام والخاص بين النظرية والتطبيق والتحكيم في منازعاتها، ورقة بحث مقدمة (مداخلة) في ندوة علمية بعنوان " عقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص والتحكيم في منازعاتها" المنعقدة في عمان- المملكة الأردنية الهاشمية، أكتوبر 2010، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012 ص 212.

[2]- د/ سمير تناغو و د/ نبيل ابراهيم سعد النظرية العامة للالتزام، الجزء 1، مصادر الالتزام، المعرفة الجامعية، مصر 2012 ص 212.

[3]-د/ عادل الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص،ط 2، منشورات المنظمة الغربية للتنمية والإدارة، القاهرة، مصر، 2007، ص 03.

[4]- Guy.pelletries (1997) afferne que notion de partenariat a

[5] -Gerald Boutin et Fréderic le Cren , « le partnariat entre utopie et réalite » montréal, Editions Nouvelle , 2004, p 28.

[6]- د/ عبد الرزاق بن حبيب " الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية" مداخلة بملتقى حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية نظم بجامعة سعد دحلب البليدة يومي 21، 22 ماي 2002.

[7]- د/ عادل رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 06،07.

[8]- د/ أحمد سيد أحمد محمود، التحكيم في عقود الشراكة العمومية الخاصة (ppp)، بحوث وأوراق عمل ندوة بعنوان " الإطار القانوني لعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص والتحكيم مبادئها " شرم الشيخ، مصر، ديسمبر 2011، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2012، ص 46.

[* PFI : paivate , France, Initrative]

[9]- د/ أحمد سيد أحمد، نفس المرجع، ص 47.

[10] DBFO : Design, Build, Finance and Operation

[11] - Michal Lafitte, les partenariats public- prive une clé pour l'investissent public en France, RB Revue Banque Edition, P51,52.
[12] - https : www. Le gifrance. Gouvofrtv / circulaire/2005/11/29

[13]- د/ كاميليا صلاح الدين، الطبيعة القانونية لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قانون الأونسيترال النموذج والتشريعات العربية – دراسة تحليلية- بحوث وأوراق عمل ندوة " الإطار القانوني لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتحكيم في منازعاتها السابق الذكر" ص 147.
[14]- د/ عمر سالمان، الإطار القانوني لعقود الشراكة بين القطاع العام والخاص، بحوث وأوراق عمل ندوة عمل " الإطار القانوني لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتحكيم في منازعاتها، شرم الشيخ 2011، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2012 ص 03.
[15]- أ. أحمد مخلوف، أمحمد ررقون، أسليمان بلعور، إدارة الآثار المالية الإستراتيجية، - حالتي صيدال وأسبات- أوراق عمل في مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الأردن 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2011 ص 217.
[16] - J.Heilman and G.johnson, the polities of economics and privatization, university of Alabama , press, 1992,p 197.
[17]- د/ أحمد سيد أحمد محمود، الموقع السابق ص 45.
- أحكام الأونسيترال التشريعية النموذجية نشأت مشاريع البنية التحتية المتحولة من القطاع الخاص، من إعداد لجنة الأمم المتحدة للقانون[18]
التجاري الدولي، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك 2004ص 05-.06
[19]- د/ إحمد بوعشيق، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، سياسة عمومية حديثة لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية أيام 1 – 4 نوفمبر 2009.
[20] -P. stephen. Mullin, public- private partener ships and state local economic, développement leveraging private investiment reviens of economic developement literature and practice, N° : 16, August 2002, pp 5-7
[21] - Ibid.

[22]-القانون المصري 67-2010 المتضمن قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرفق العامة، الجريدة ا الرسمية عدد 19 مكرر مؤرخة في 2010/06/18.
[23]- المادة 02 من نفس القانون 67-2010.
[24]- القانون التونسي 79- 2015 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، الجريدة الرسمية ج ت ن عدد 96 بتاريخ 2015/12/01.
[25]- المادة الأولى من قانون المملكة المغربية 12-86 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، جريدة الرسمية عدد 6328 الصادرة بتاريخ 2015/01/22.
[26]- المادة من الأمر الجمهوري الفرنسي 2004-559 الصادر بتاريخ 2004/06/17 المعدل والمتمم.
[27]- القانون رقم 012/2006 المؤرخ في 2006/12/29 المتضمن النظام العام لعقود الشراكة المادة الثانية منه.
[28] تصريح الوزير منشور بالموقع الالكتروني لوكالة الأنباء الجزائري ليوم الخميس2020/11/112،
https://www.aps.dz/ar/economie/95735-2020-11-11-18-33-26
[29]- كاميليا صلاح الدين، الطبيعة القانونية لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قانون الأوسيترال النموذج والتشريعات العربية –دراسة تحليلية- بحوث وأوراق عمل ندوة " الإطار القانوني لعقود المشاركة بين القطاعين العام والخاص والتحكيم في منازعاتها، شرم الشيخ، ديسمبر 2011 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر 2012- ص 132.
[30]- د/ احمد سيد أحمد محمود، المرجع السابق ص 48.
[31]- د/ محمد عبد الخالق محمد الزغبي، المرجع السابق، ص 213.

[32]- تقرير إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، الشراكة بين القطاع العام (الحكومة) والقطاع الخاص، دائرة المالية، حكومة دبي أفريل 2010، ص 12.
[33]- د/ وليد شواقفة، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الدول النامية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2011، ص206.
[34]- تقرير إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، المرجع السابق، ص14.
[35]- د/ وليد شواقفة، المرجع السابق، ص207.