

مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص "PPP" في الجزائر.

The success factors of public private partnerships "PPP" in Algeria.

كشروود بشير

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

kechroud_b@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2025/12/20

سليمانى أمينة*

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 –

الجزائر

slimani.amina@univ-alger3.dz

تاريخ القبول للنشر: 2025/12/04

تاريخ الاستلام: 2025/11/05

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تقييم تجربة الشراكة في الجزائر بين القطاعين العام والخاص ومدى توفرها على مقومات نجاح عقود الشراكة، استنادا على مقارنة تجارب دول رائدة في هذا المجال، ويمكن تلخيص أهم نتائجها فيما يلي:

وجود إطار قانوني للشراكة يشتمل على قوانين جديدة أو تعديلات قوانين قائمة تمكن من إنجاح مشاريع الشراكة دونما الحاجة الى وضع إطار قانوني خاص لدمها. يوجد مجال لتحسين إطار الشراكة في الجزائر بالأخذ بعين الاعتبار الاختلافات مع تجارب هذه الدول فيما يخص: -عدم وجود مراقبة بعدية لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص -عدم تحديد سعر معين لتكلفة هذه العقود -لا يوجد حد أدنى لمستويات مبالغ هذه العقود. تجربة الجزائر في تنفيذ مشاريع تحلية مياه البحر في إطار الشراكة (دراسة الجانب التمويلي لمشروع محطة رأس جنات)، تبيّن أن اعتماد سعر فائدة مخفض كإعانة الدولة في هذه المشاريع يمكن من إنجاحها، ولكن يشكل عبئاً على ميزانية الدولة.

الكلمات المفتاحية: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، عقود الشراكة، نجاح الشراكة..

تصنيفات JEL: G32, L33, O57.

Abstract :

This article assesses Algeria's experience in the field of public-private partnerships (PPPs) in relation to the criteria for the success of such contracts, based on a comparative study, with the following results: The existence of a legal framework for PPPs, including new laws or amendments to existing laws, is one of the criteria for the success of these contracts, even in the absence of a specific law. A comparison of the partnership framework in Algeria with that of leading countries highlights a number of shortcomings, in particular: the absence of ex-post control, no fixed price for the cost and no specific threshold for the amount of PPP contracts. Algeria's experience in implementing seawater desalination projects (Cap Djenet project) shows that relying on a subsidized interest rate as a state subsidy enabled these contracts to succeed but nevertheless constituted a budgetary burden.

Keywords: public-private partnership, partnership contracts, successful partnerships.

Jel Classification Codes : G32, L33, O57.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

شهدت الأرصدة الرئيسية للمالية العامة في الاقتصاد الوطني تراجعاً ملحوظاً خلال سنة 2023، حيث تضاعف عجز الميزانية ليصل إلى 1003,48 مليار دينار جزائري، مقارنة بعجز قدره 411,51 مليار دينار جزائري في سنة 2022. ونسبة إلى إجمالي الناتج الداخلي، تراجع معدل رصيد الميزانية بشكل معتبر، منتقلاً من 1,28% سنة 2022 إلى 3,08% سنة 2023 حيث يفسر هذا التراجع بزيادة نفقات الميزانية (17,97%) بوتيرة (12,54%) أسرع من إيراداتها (بنك الجزائر، جوان 2024).

وفي هذا السياق، وتطبيقاً لأحكام القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية، معدل بالقانون العضوي رقم 19-09، المؤرخ في 11 ديسمبر 2019، جاء قانون المالية لسنة 2023 ليراجع المعايير التي على أساسها يتم توزيع الاعتمادات حسب ميزانية الأهداف والنتائج، حيث أشارت المادة 37 من القانون العضوي فيما يخص عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص: "يمكن للدولة اللجوء لتمويل كلي أو جزئي لعمليات الاستثمار العمومي، في إطار تعاقدية أو شراكة مع شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص"، كحل بديل لمواجهة الضغط على ميزانية الدولة.

إن صيغ الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Partenariat Public-Privé) تؤدي إلى تحويل في سير المشاريع العمومية من خلال الميكانيزمات التعاقدية التي تنتج والتي تسمح بتحكم أفضل في التكاليف والأجال وتوزيع المخاطر.

إشكالية الدراسة: كيف يمكن إنجاز مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر؟ ولمعالجة هذه الإشكالية سوف نطرح الأسئلة الفرعية التالية: بماذا تتميز عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص وفيما تتمثل مقومات نجاحها؟ ماهي الخبرة الدولية في هذا المجال، وما أهمية التجربة الجزائرية؟ **فرضيات الدراسة:** يقوم البحث على فرضيات مفادها أن:

عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص لها خصائص عقود شاملة.
اللجوء إلى التمويل الخاص من خلال عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص يمثل وسيلة بديلة لتحقيق الاستثمارات العمومية.

هيكلية "تقنية تمويل مشروع" يجب أن تكون بشكل يسمح بالحصول على أمثلية لتكلفة التمويل.
أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في إبراز مدى نجاعة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص كنموذج أعمال في ظل التجربة الدولية.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى جانب مقارنة تجارب الدول الرائدة في هذا المجال لتحديد آفاق تطوير التجربة الجزائرية،

منهجية الدراسة: بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لتحديد خصائص عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومقارنة تجارب دول رائدة في هذا المجال بالإضافة إلى تقييم الجانب المالي لمشروع شراكة في قطاع تحلية مياه البحر في الجزائر.
كما تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة (3) محاور أساسية هي:

أهم خصائص عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP).
مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص (دراسة مقارنة لتجارب بعض الدول الرائدة).
تقييم تجربة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر.

2. الدراسات السابقة:

1.2 مقال حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

Stéphane Saussier et Phuong TRa TRAN, « L'efficacité des contrats de partenariat en France : une première évaluation quantitative », Chaire Economie des Partenariats Public-Privé de l'Institut d'Administration des Entreprises, France, Novembre 2012.

المقال يقدم تقييم لعقود الشراكة حيث يهتم بمرحلة انشاء المشروع الى غاية مرحلة استغلاله وهي أول دراسة اهتمت بهذا الجانب في فرنسا، حيث تتوقف الدراسات الأخرى على تقييم مرحلة الانشاء في مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. استخدم لهذا الغرض استطلاع رأي إداري لـ 30 مشروعا وصل الى مرحلة الاستغلال الى غاية 01.01.2012، حيث تم تقييم فعالية هذا النوع من العقود من حيث الكلفة، التمويل، المدة الزمنية المحددة، النوعية والعلاقة نوعية/سعر. في البداية تستعرض الدراسة الاتفاق، التمويل، كيفية العمل و التطور في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (الجزء الأول)، ثم تقدم المزايا و العيوب المحتملة (الجزء الثاني) و في الأخير تقترح تقييم احصائي و يتساءل حول مستقبل هذا النوع من العقود في فرنسا (الجزء الثالث)، ثم تستنتج الدراسة من خلال تقييم الاحصائيات أن أغلبية العقود تميزت بالنجاعة ليس فقط من حيث التنفيذ لكن أيضا باحترام الميزانية المحددة فلم تكن هناك زيادة في التكاليف إلا بصفة ضئيلة، و إمكانية إعادة التمويل نظرا لطول مدة العقود ما بين 15 و 30 سنة.

2.2 مجموعة مقالات خاصة بالندوة 12 الدولية حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمعهد MDI (Management Development International Institute –Alger) تم نشرها في مجلته الأكاديمية الفصلية :

Boualem Aliouat, Frédéric Marty et al, XII^{ème} Symposium International MDI 2013 sur les Partenariats Public-Privé, Business Management Review / Vol.3n°1/Janvier – Mars 2013.

تناولت المقالات خصائص هذا النوع من الشراكة، أفضل التجارب الدولية في هذا المجال (بريطانيا، فرنسا، كندا)، إمكانيات إصلاح الأدوات والنماذج المتوفرة لهذه الشراكة في الاقتصاديات الناشئة والتي هي في مرحلة انتقالية مثل الجزائر. كما تم مناقشة مزايا و عيوب الشراكة بين القطاعين العام والخاص باستعراض تجارب انجاز مشاريع عمومية نجحت وأخرى فشلت. الهدف من هذه الندوة هو تحليل الاختيارات السليمة لاتخاذها على المدى المتوسط والطويل في مجال هذا النوع من الشراكة للسعي الى التطور الدائم للدولة، الجماعات المحلية والشركات الخاصة المكلفة بإنجاز المشاريع العمومية.

3.2 ورقة بحثية حول "محددات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توفير البنية التحتية: تجارب في البلدان النامية الإسلامية".

Rahmatia Awaliah Kasri and Farid Arif Wibowo, « Determinants of Public-Private Partnerships in Infrastructure Provision : Evidence from Muslim Developing Countries », paper in Journal of Economic Cooperation and Development, Indonesia, 36, 2(2015).

تظهر أهمية الاشكالية حسب الدراسة من خلال وجود باستمرار فجوة بين الطلب والعرض على البنية التحتية في أغلبية هذه البلدان. و في هذا الصدد، يستخدم نموذج الأعمال شراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل متزايد في البلدان النامية. رغم ذلك، نتائج السياسات المنتظرة من تطبيق هذا النموذج والمتمثلة في تحسين البنية التحتية العامة وتطورها تعتبر محدودة، لذلك حاولت الدراسة ايجاد النقائص في هذه الشراكة التي أدت الى عدم بلوغ النتائج المرجوة. تم تقييم التمويل ومصادره باعتباره الركيزة في هذا النوع من الشراكة. استعملت الدراسة معطيات PANEL (مزيج بين بيانات السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية) من أجل ايجاد تحليل لمحددات التمويل من طرف القطاع الخاص في 48 دولة نامية مسلمة خلال الفترة 2002-2011. وتشير النتائج الى أن ظروف السوق، النوعية المؤسسية ومخطر البلد، هي العوامل الأكثر أهمية المحددة لمشاركة القطاع الخاص في تمويل البنية التحتية في الدول الإسلامية.

3. أهم خصائص عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

من حيث المفهوم، الشراكة بين القطاعين العام والخاص هو اتفاق تعاقدى بين سلطة عمومية ذات مستوى وطني أو محلي مع متعامل خاص، تتمثل في اتفاق عام يتعهد فيه المتعامل الخاص بالاستثمار وتسيير خدمة عمومية، حيث يتكفل هذا الأخير بالتمويل والتصميم والبناء واستغلال المنشأة أو التجهيزات التي تساهم في تقديم الخدمة العمومية، على ان يتقاضى ايرادا دوريا خلال فترة متفق عليها.

وتتميز عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Fonds Monétaire International, Avril 2017) بما يلي:

عقد عام : عقد الشراكة هو عقد عام يشمل التصميم والبناء والتحويل والصيانة لمنشآت أو تجهيزات أو استثمارات أخرى (غير المادية) وتسييرها لتوفير خدمة عمومية محددة في العقد.

عقد طويل الأجل : يتم توقيعه لمدة طويلة ما بين 20-30 سنة تحدد عادة حسب مدة اهتلاك الاستثمارات أو طرق التمويل المعتمدة.

عقد بأحكام و شروط مكافآت خاصة: يدفع الشريك العمومي للشريك الخاص أجرا يوزع على مدة العقد ويرتبط بأهداف الأداء الجيد.

معايير الأداء: يحدد العقد بشكل واضح ما هو منتظر من تنفيذ المشروع، من حيث النوعية والكمية في الأصول التي يتعين توفيرها والخدمات التي يجب تقديمها. فمؤشرات وأهداف الأداء عادة ما تكون موضحة في ملحق عقد الشراكة.

4. مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص (دراسة مقارنة لتجارب بعض الدول الرائدة):

ترتكز أغلب برامج مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP الناجحة، على تصميم إطار جيد لها، يشمل الجوانب السياسية والإجراءات والمؤسسات والقواعد (Banque de France, 2020) التي تشكل في مجملها الطريقة التي يتم بها تحقيق هذه البرامج، ما يعني الإحاطة بكيفية تحديد هذه المشاريع وتقييمها واختيارها وادراجها في الميزانية ومراقبتها.

يعبر وضع إطار قانوني خاص بمشاريع الشراكة PPP عن التزام الحكومة اتجاه هذا النوع من العقود باعتبار انه يسمح بتحديد بوضوح كيف سيتم انشاء هذه المشاريع ويساعد على الحوكمة الرشيدة لها. الا ان ذلك، وحسب ما تم اعتماده في بعض البلدان، لا يعتبر قيديا حيث أنه يمكن تحقيق مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص ناجحة دونما الحاجة الى وضع إطار قانوني خاص لدعمها وانما تدخل في إطار اشمل للعقود (Moutier, 2012).

وحسب الأدبيات والبحوث في هذا المجال، فإن أهم مكونات الإطار الكامل لإنجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص يمكن أن يتضمن ما يلي:

- التزامات سياسة: تعبر على التزام الحكومة باستعمال برامج الشراكة من أجل تقديم خدمات عمومية وتعريف الأهداف من وضع برامج شراكة PPP.
- إطار قانوني: القوانين والأنظمة التي تستند لها برامج الشراكة تسمح للحكومة بإبرام عقود PPP ووضع قواعد وحدود لتنفيذ هذه المشاريع. يمكن أن يأخذ هذا الإطار شكل قانون خاص بعقود PPP أو قوانين وأنظمة أخرى خاصة بتسيير المالية العامة أو قوانين وأنظمة قطاعية.
- إطار مؤسسي: نقصد به الأدوار المختلفة التي تقوم بها الوحدات المعنية بهذه العقود طيلة المراحل التي من خلالها يتم تحديد وتحضير وتقييم وتنفيذ وتسيير مشاريع الشراكة.
- مقارنة تسيير المالية العامة: نوع المراقبة والاتصال والادراج في الميزانية لالتزامات الميزانية في إطار الشراكة من أجل ضمان أن مشاريع الشراكة تسمح بأمثلية تجنيد الموارد، بدون فرض أعباء جديدة على الأجيال القادمة وتسيير خطر الميزانية المرتبط بها.

- الحوكمة بالمعنى الواسع: الطريقة التي من خلالها وحدات أخرى مثل هيئات التدقيق والسلطات التشريعية والشعب تشارك في برامج الشراكة وتلزم المسؤولين على تنفيذ مشاريع الشراكة على اعداد تقارير حول قراراتهم ونشاطاتهم.

➤ دراسة مقارنة بين دول رائدة في مجال الشراكة:

1.4 مؤشرات مقارنة أطر الشراكة:

بهدف فهم عوامل الحوكمة التي تساعد على نجاح برامج الشراكة نقوم بتقييم نوعية الأطر القانونية والتنظيمية والمؤسسية والتمويلية في الدول التالية: إسبانيا، إيطاليا، بريطانيا، باعتبارها رائدة في هذا المجال بالإضافة الى تجربة الجزائر لتحديد المجالات التي يجب تحسينها في اقتصادنا.

الجدول رقم 01: تقييم نوعية أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

البيان	اسبانيا	إيطاليا	بريطانيا	الجزائر
تسمية صيغ "الشراكة بين القطاعين العام والخاص" PPP أو تسمية الإجراءات القانونية المطبقة على هذه الشراكة والمحددة في القانون.	"عقود التعاون بين القطاع العام والخاص". ملاحظة: الشراكات PPP لها مجال واسع يشمل عقود الامتياز.	"تمويل مشروع". ملاحظة: الشراكات PPP لها مجال واسع يشمل عقود الامتياز.	"التمويل الخاص 2" PF2 كبديل لمبادرات التمويل الخاص PFI منذ 2012. ملاحظة: توجد صيغ أخرى لهذه الشراكات PPP.	"عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص".
الموضوع	انجاز نشاط شامل ومتكامل متعلق بالبناء، التسيير الشامل، التصنيع أو تقديم خدمات أخرى.	انجاز الأشغال العمومية أو ذات المنفعة العامة وتدرج ضمن برنامج ثلاثي أو غيرها من البرامج.	شراء خدمات عمومية يقوم فيها القطاع الخاص "بالصميم، البناء، التمويل والاستغلال" للمنشآت.	تسيير خدمات عمومية أو انجاز مشاريع كبرى عمومية.
الهدف المتبع	مواجهة نقص صيغة تعاقدية بديلة نظرا لخصوصية المشروع المراد إنجازه.	السماح للقطاع الخاص باقتراح انجاز مشاريع.	تحويل المخاطر للمتعاقد الخاص والحصول على أمثل علاقة نوعية /سعر.	الاستفادة من خبرة القطاع الخاص في الجانب التقني للمشاريع.
المدة	عشرون (20) سنة كأقصى حد باستثناء عقد امتياز لمنشأة عمومية (يصل الى 40 سنة).	مماثلة لتلك المحددة في عقود الامتياز.	بين 15 و30 سنة و في "التمويل الخاص PF2" لا يمكن أن تكون أقل من 10 سنوات.	بين 15 و30 سنة.
المراقبة قبلية	تحضير ملف تقييم وبرنامج وظيفي. وجود بنود اجبارية. تقرير مسبق الى وزارة الاقتصاد إذا كان المبلغ أكبر من 12 مليون أورو أو إذا كان هناك مساعدة حكومية أو دفع قروض أو تسبيقات.	تحضير دراسة قبلية للجدوى تكون كقاعدة لإجراء المناقصة. وضع مخطط اقتصادي ومالي للعرض يخضع للتصديق من قبل مؤسسة قرض.	وجود نموذج عقود محرر من قبل الوزارة الوصية. مراقبة داخلية من قبل الوزارة الوصية. موافقة قبلية من طرف الخزانة لتحليلات مردودية المشروع قبل نهاية الحوار التنافسي. موافقة قبلية من طرف "مجموعة فحص	تحسين مسار تقييم وإنجاز ومتابعة المشاريع الكبرى من طرف الصندوق الوطني للتجهيز من أجل التنمية (CNED). مراقبة داخلية من قبل الوزارة الوصية.

مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص "PPP" في الجزائر.

	المشاريع الكبرى" للخزانة إذا كان مشروعا كبيرا.			
المراقبة البعدية	لا يوجد مراقبة خاصة.	إرسال الى مجلس المحاسبة أو نظيره تابع لهيئة مستقلة إذا كان المبلغ أكبر من 600000 أورو بدون رسوم.	لا يوجد مراقبة خاصة.	من الناحية العملية الخزانة تطلب بأن تخضع بعض مراحل الإنجاز الى الموافقة من قبل الوزارة الوصية.
التكلفة	سعر محدد لكل مدة العقد.	مبلغ مماثل لعقود الامتياز.	لا يوجد سعر محدد.	"سعر وحدوي" محدد طيلة مدة العقد.
حدود مستويات المبالغ	لا يوجد حد معين.	لا يوجد حد معين.	لا يوجد حد معين.	في PF2: قيمة المشروع يجب أن تكون أكبر مما يعادل 59 مليون أورو؛ مراقبة مشددة على "المشاريع الكبرى" التي تفوق 1,2 مليار أورو.

المصدر: من اعداد الباحثين بالتصرف اعتمادا على معطيات: "contrats de partenariats" et leur encadrement, Sénat français, Rapport N°733, le 16 juillet 2014, page 75.

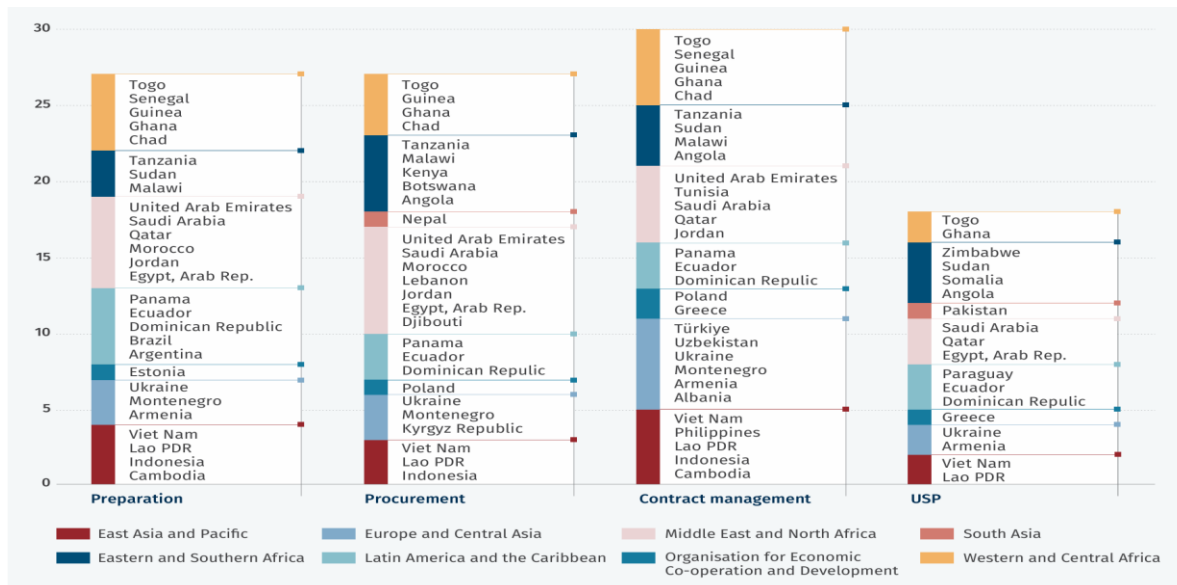
من خلال معطيات الجدول أعلاه نستنتج أن الدول الثلاث الأوروبية تتفق في إعداد إطار قانوني للشراكة ما يتطلب وضع استراتيجيات قطاعية وترتيبات مؤسسية وتنظيمية من أجل تنفيذ مشاريع ناجحة. وبالرغم من اختلاف الصيغ القانونية لتنفيذ عقود الشراكة في هذه الدول إلا أنها تتشارك في عدم إصدارها لقانون خاص متعلق بالشراكة، ما لا ينفى أن لها سجل نجاح حافل في هذا المجال.

هذا ما يتوافق أيضا مع تسيير عقود الشراكة في الجزائر سواء من حيث الجانب القانوني أو التنظيمي فبالرغم من عدم وجود قانون خاص بالشراكة إلا أنه قد تم تنفيذ العديد من مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مختلف القطاعات. كما يوجد مجال لتحسين إطار الشراكة في الجزائر بالأخذ بعين الاعتبار الاختلافات مع تجارب هذه الدول فيما يخص: - عدم وجود مراقبة بعدية لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص - عدم تحديد سعر معين لتكلفة هذه العقود - لا يوجد حد أدنى لمستويات مبالغ هذه العقود.

2.4. تقييم نوعية الأطر التنظيمية لعقود الشراكة على المستوى العالمي:

اعتمادا على قاعدة بيانات البنك الدولي للمشتريات العامة وقاعدة البيانات حول مشاركة القطاع الخاص في البنى التحتية نقوم بمقارنة بيانات تجارب الدول من خلال معطيات عن قياس النوعية القانونية والتنظيمية لتحضير وإبرام وتسيير عقود الشراكة PPP على المستوى العالمي (140 اقتصاديات).

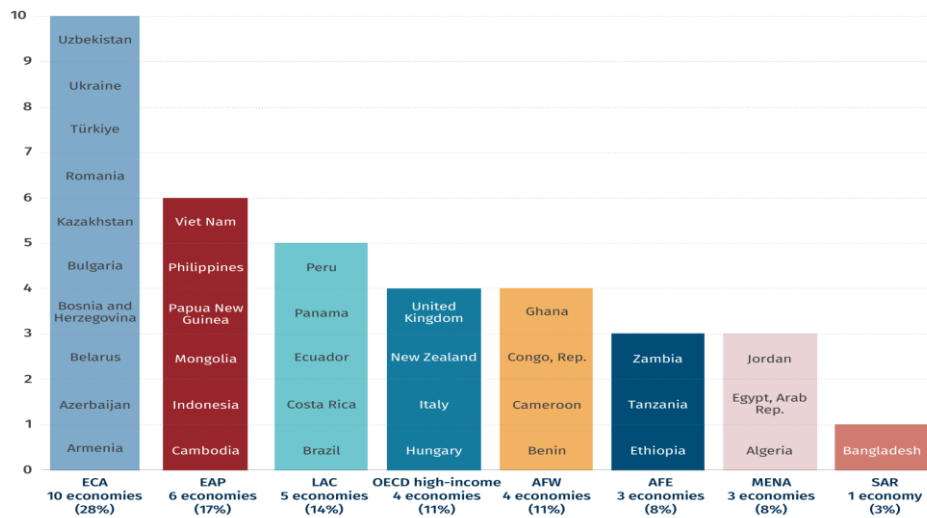
الشكل رقم 01 : تغييرات الأطر التنظيمية للشراكة حسب المنطقة خلال الفترة ما بين جوان 2019 الى جوان 2022.



المصدر: <http://bpp.worldbank.org>

من بين 140 اقتصاد على المستوى العالمي قامت 45 اقتصاديات (32%) بتعزيز الأطر التنظيمية بالنسبة للشراكة خلال الفترة ما بين جوان 2019 الى جوان 2022 وأهم التغييرات تخص كفاءات تسيير العقود وأغلبها تم رصدها في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا.

الشكل رقم 02: تغييرات جارية في الأطر التنظيمية للشراكة حسب المنطقة خلال الفترة ما بين جوان 2022 وجوان 2025.



المصدر: <http://bpp.worldbank.org>

منذ جوان 2022 الى جوان 2025 هناك 36 اقتصاديات قامت بتغييرات في أطرها القانونية والتنظيمية التي تخضع لها مشاريع الشراكة. من بين الثمانية (08) مناطق التي عرفت إصلاحات أكبر عدد تم رصده في منطقة أوروبا وآسيا الوسطى (10 اقتصاديات) وأقل عدد في منطقة جنوب آسيا (01) باقتصاد واحد. وبالتالي هناك جهود أكبر يجب تحقيقها.

بالإضافة الى عدد من الاقتصاديات تواصل تجسيد إصلاحات في قوانينها التي تخص الشراكة من خلال تغيير القوانين القائمة والتنظيمات والتعليمات من أجل تحسين مسار تسيير الصفقات في هذه البلدان مثل منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا (الجزائر، الأردن، مصر).

كما نستنتج من مقارنة بيانات تجارب الدول الترابط القوي بين الإصلاحات التنظيمية المتعلقة بهذا النوع من الشراكة وبين تطور الاستثمارات المتعلقة بها.

5. تجربة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر:

1.5 الإطار العام للتجربة:

تميزت تجربة الجزائر في ابرام العديد من عقود الشراكة الناجحة وأبرز هذه المشاريع تندرج ضمن قطاع الطاقة والمياه والتي تم تنفيذها منذ سنة 2005، وهي محطات تحلية مياه البحر، التي تشرف عليها الشركة الجزائرية للطاقة (AEC) بالشراكة مع شركات انجاز أجنبية، حيث تقوم بتسيير واستغلال 13 محطة تحلية موزعة على طول الشريط الساحلي. كما يتم تنفيذ مخطط استراتيجي رئاسي تكميلي لرفع عدد محطات تحلية مياه البحر على طول الشريط الساحلي إلى 19 محطة.

المحطات التي أنجزت قبل سنة 2021 من قبل شركات أجنبية استغرقت أشغالها ما بين 36 و52 شهرا. وأن الأجل التي حددت لإنجاز محطات تحلية مياه البحر في إطار برنامج المياه لـ 2021 ومن بعده البرنامج التكميلي من 25 شهرا تعتبر أجالا قياسية. أضف الى ذلك فقد أوكلت الى شركات انجاز جزائرية 100 بالمئة، مثل محطة تحلية مياه البحر الرأس الأبيض بوهران وهو مشروع تم إنجازه من طرف شركات جزائرية بقدرة إنتاجية 300000 متر مكعب يوميا.

ومن أجل تقييم تجربة الجزائر في هذا المجال بالنسبة لمحطات تحلية مياه البحر (13) المنجزة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص مع متعاملين أجانبي نقيم الجانب المالي لمشروع محطة تحلية مياه البحر رأس جنات Cap Djinet حيث استعملت تقنية تمويل مشروع من طرف البنوك الجزائرية لتمويل جميع مشاريع المحطات العاملة، وأهم ما يميز هذا التركيب أنه يمول من تدفقات الخزينة المستقبلية للمشروع وهو تمويل بدون رجوع على المساهمين sans recours.

وهذا يتطابق مع النظام رقم 14-02 لبنك الجزائر، المادة 13: "إن القروض الممنوحة لتمويل المشاريع بالتقنية المسماة "تمويل مشروع" (Project Financing) لا تضاف الى المخاطر المتعرض لها على مساهمي الكيانات المنشأة لإنجاز هذه المشاريع شريطة عدم وجود ضمانات متقاطعة بين المساهمين والكيان المنشأ".

2.5. عرض مشروع محطة تحلية مياه البحر "رأس جنات Cap Djinet":

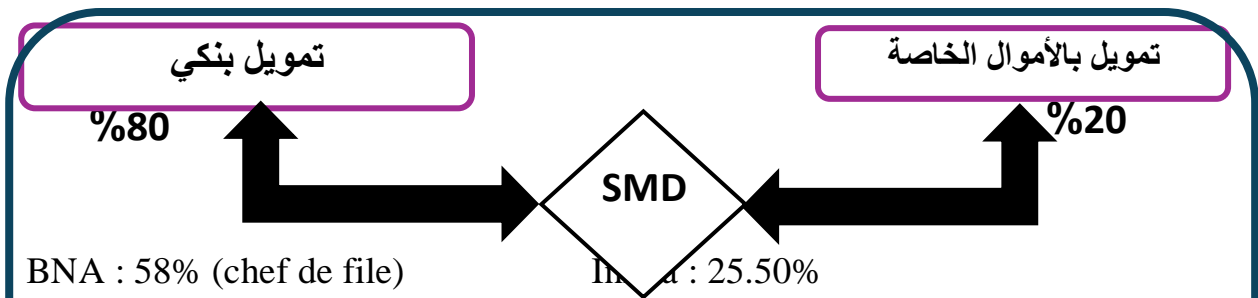
تم تأسيس شركة المشروع SMD (SHARIKET MIYEH RAS DJINET SPA) من طرف الشركة الجزائرية للطاقة (AEC) Algerian Energy Company ومجمع الشركتين الاسبانييتين Aqualia-Inima في 07 جوان 2006 بعقد تصميم، تمويل، بناء، استغلال لمدة 30 سنة.

تمويل مشروع محطة تحلية المياه Cap Djinet تم بتقنية "تمويل مشروع" Project financing من طرف تكتل للبنوك العمومية Consortium de banques publiques على رأسها البنك الوطني الجزائري BNA والقرض الشعبي الجزائري CPA والبنك المحلي الجزائري BDL إلى جانب تمويل المساهمين.

• مصادر تمويل مشروع SMD:

التكلفة الكلية لمحطة تحلية المياه SMD بلغت : 138.029.886,92 USD. ممولة كما يلي :

الشكل رقم 03 : هيكلية تمويل مشروع SMD.



CPA : 25%

Aqualia :25,50%

BDL: 17%

AEC :49%

المصدر: Document interne de la BNA

• **نموذج تقنية تمويل مشروع لمحطة SMD:**

تعتمد القابلية الائتمانية في الجانب المالي للمشروع أساسا على نتائج النمذجة وبالخصوص على مستوى النسب المحصلة وعلى صلاية المشروع. أي قدرته على الحفاظ على بعض النسب في مستويات مقبولة للمقرضين في حالات حرجة. وفيما يلي نقوم توضيح المعاملات الأساسية الناتجة عن النمذجة وتحليل النسب لمشروع SMD بالاعتماد على المعطيات المالية والاقتصادية للمشروع (جداول ملحق).

1. **فرضيات ومعطيات النموذج:**

هي الفرضيات التي توضع عند إنشاء المشروع، وهي تستعمل لإجراء الحسابات التي تمكن من وضع التنبؤات حول قدرة المشروع على توليد تدفقات الخزينة Cash-flows، فهي ليست ثابتة ويمكن أن تجرى عليها تغييرات خلال مدة حياة المشروع.

معدل الفائدة لمشاريع تحلية المياه 3,75%: وهي معدلات الفائدة المدعمة (المخفضة bonifiés) تم تثبيتها من قبل الحكومة لتقليل انعكاسات التكاليف المالية على سعر المياه الذي يتحمله الزبون أي المواطن.

2. **الموارد والاستخدامات:**

التكلفة الكلية للمشروع تبلغ USD 138.029.256,92 منها 83% تمثل تكلفة البناء:

– عقد البناء USD 114.273.489,00.

– عقد التطوير USD 4.373.027,00.

– عقد التطوير والتصميم والصيانة USD 1.453.500,06.

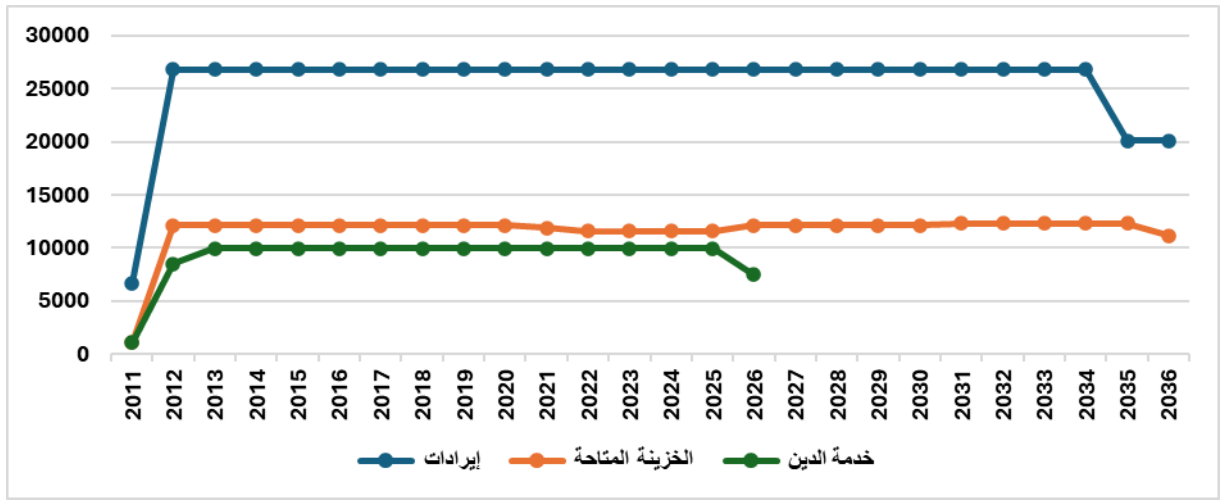
الفوائد المضافة تمثل USD 4.648.219,38 وهي تقارب 3% من التكلفة الكلية للمشروع،

أما الحساب الاحتياطي لخدمة الدين يمثل USD 4.970.898,98 ، ما يعادل مبلغ ستة (06) أشهر من خدمة الدين. هذا الاحتياطي يتشكل عند آخر دفع بطلب من البنك.

3. **أهم التقديرات المالية حسب تقنية تمويل مشروع:**

الإيرادات /الخزينة /خدمة الدين:

الشكل رقم 04 : إيرادات، خزينة ، خدمة الدين. آلاف الدولارات (K \$).



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول الملحق رقم 01.

حسب الرسم البياني يظهر استقرار مثالي لرقم الأعمال ابتداء من 2012 وطيلة مدة المشروع، هذا المستوى من العائدات أو الإيرادات يوضح إنتاج أمثل للماء. من خلال مقارنة تدفقات الخزينة cash-flows بعد الاستثمار مع خدمة الدين نستنتج أن تدفقات الخزينة المستقبلية تسمح بتسديد الدين بسهولة.

4. تطور تدفقات الخزينة Cash-flows:

يسمح حساب تدفقات الخزينة بتحديد قدرة المشروع على توليد التدفقات الضرورية لتغطية الديون وتعويض المساهمين، حيث يتم حساب تدفقات الخزينة يتم كما يلي:

EBTDA (EBE)

[IBS+ BFR+ investissement(-)]

« A » = Cash-flows après investissement

[Intérêts +remboursement de la dette (-)]

= Cash-flows après service de la dette « B »

(-) versement des dividendes

Cash-flows disponibles =

الفائض الخام للاستغلال EBE

(-الضرائب +تغيير رأس المال العامل+ الاستثمارات)

= تدفقات الخزينة بعد الاستثمار « A »

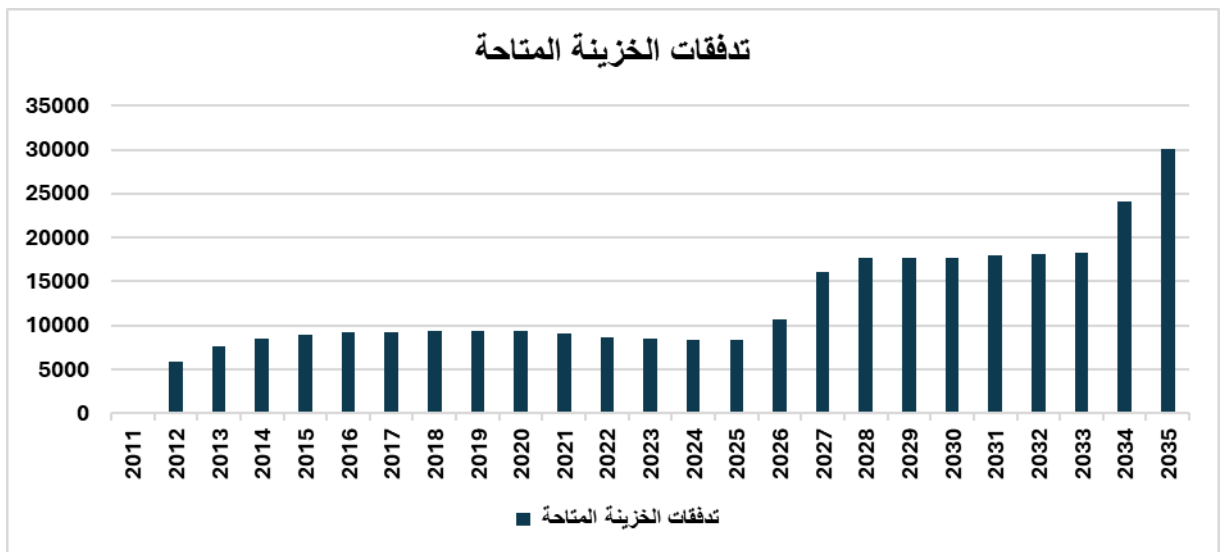
- (فوائد +تسديد الدين)

= تدفقات الخزينة بعد خدمة الدين « B »

- دفع الأرباح

= تدفقات الخزينة المتاحة

الشكل رقم 05 : تدفقات خزينة المشروع.



المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول الملحق رقم 02.

تدفقات خزينة المشروع هي موجبة طيلة مرحلة الاستغلال، وهي ترتفع بشكل كبير في 2027 كنتيجة لتسديد كامل الدين لتصل إلى ذروتها في 2035. وهذا راجع إلى أن المحطة تعمل في طور الإنتاج الأمثل. توزيع أرباح المساهمين بدأ في 2013، وهذا بعد الإلتزام بكل الشروط التي وضعها البنك الوطني الجزائري BNA في الاتفاقية المالية، مثل نسبة تغطية الدين التي يجب أن تكون أعلى من 1,25 بالنسبة للأربعة (04) فصول السابقة لسنة 2012 والمطابقة مع حساب الاحتياط لخدمة الدين " Le compte de réserve du "service de la dette (CRSD)".

تسمح تدفقات الخزينة إذن بتسديد الدين ومكافأة المستثمرين وهو ما يؤكد على مردودية المشروع.

5. حساب مؤشرات الجدوى الاقتصادية :

دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من خلال حساب و تحليل بعض المؤشرات أهمها القيمة الحالية الصافية (VAN) و معدل العائد الداخلي (TRI).

1.5. القيمة الحالية الصافية (VAN):

القيمة الحالية الصافية أو الربح المحين نحصل عليها من خلال تحيين وتراكم تدفقات الخزينة (تدفقات الاستغلال- تدفقات الاستثمار). لحساب VAN نحتاج إلى تحديد معدل التحيين، هذا الأخير يمثل قيمة معدل الفائدة من أجل الدين مضاف إليه علاوة prime لتعويض التزام المستثمرين اتجاه مخاطر المشروع. علاوة المخطر من الصعب تحديدها، لذلك تلجأ البنوك من أجل تحديد معدل التحيين إلى الموازنة بين معدل فائدة القرض وهو ثابت ومخفض bonifié (3,75%) ومعدل المردودية المحصل من قبل المستثمرين (9,33%). ويتم الحساب كالتالي:

مع : 20% نسبة التمويل بالأموال الخاصة و 80% نسبة التمويل بالتدين.

$$r = ((3.75\% * 80\%)) / (1-IBS) + (9.33\% * 20\%)$$

مع العلم أن $O = IBS$ (exonération totale de l'Impôt sur le Bénéfice des Sociétés) أي انعدام الضرائب.

$$r = 4.866\%$$

نحصل على VAN بتطبيق الصيغة:

$$VAN = \sum_i^n (-I_i + R_i - C_i) / (1 + n)^i$$

القيمة الموجبة لـ VAN تعكس مردودية المشروع لأنها تسمح باسترجاع الاستثمار الإبتدائي و مكافأة الأموال الخاصة بمعدل 9.33% وتوليد زائد بقيمة K USD 25.472.43 لثروة المستثمرين.

$$VAN = 25.472,43 \text{ K USD} \leftarrow VAN > 0$$

هذا يعني أن الاستثمار ذو مردود بمعدل تحيين 4,866%.

2.5. معدل العائد الداخلي TRI : Taux de Rendement Interne

هو أكبر تكلفة رؤوس أموال يمكن للمشروع تحملها بدون ربح أو خسارة. لحساب TRI يجب أخذ معدلين أحدهما لـ VAN موجبة و آخر لـ VAN سالبة.

TRI هو معدل الفائدة أو الخصم الذي تكون فيه القيمة الحالية الصافية للمشروع صفر $VAN = 0$ ، أي ما يعطي تساوي بين مجموع التكاليف المحينة والقيمة الحالية للتدفقات المتوقعة وهو الحل r للمساواة التالية:

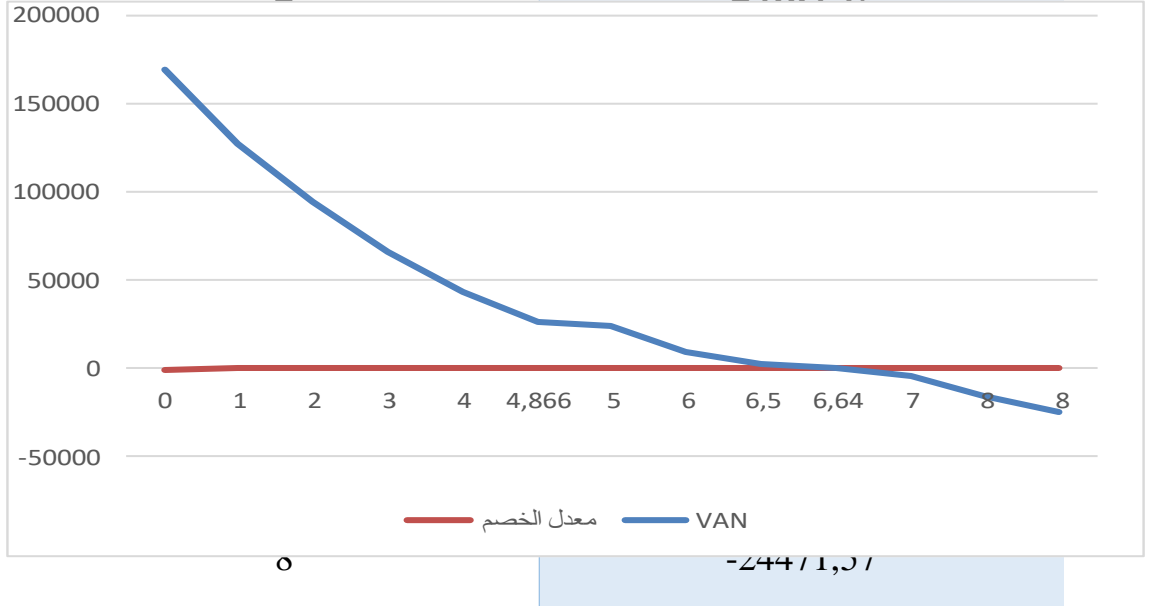
$$\sum_i^n (-I_i + R_i - C_i) / (1 + r)^i = 0$$

في إطار مشروع SMD وبعد تطبيق الصيغة السابقة نحصل على $TRI = 6,64\%$ وهو يمثل أعلى تكلفة لرؤوس الأموال يمكن أن يتحملها المشروع دون ربح أو خسارة.

مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص "PPP" في الجزائر.

وبالتالي مردودية هذا المشروع تتطلب اتخاذ معدل تحيين أقل من 6,64% لأن القيمة الحالية الصافية هي معادلة متناقصة لمعدل التحيين. ويمكن توضيح ذلك لمشروع SMD بما أن معدل التحيين فيه يساوي إلى 4,866%. و من خلال تغيرات معدل التحيين نحصل على الرسم البياني التالي: **الشكل رقم 06 : تطور VAN تبعا لتغيرات معدل التحيين.**

معدل الخصم	VAN
0	169212,6
1	127618,72
2	93713,37
3	65945,98
4	43103,37



الجدول الملحق رقم 03.

6. حساب أهم النسب المالية في تقنية تمويل مشروع:

نقوم بحساب وتحليل أهم النسب التي تساعد على اتخاذ القرار حسب تقنية تمويل مشروع و هي :

1.6. فترة الاسترداد « T » : **Délai de récupération**

يقصد بها الفترة الزمنية التي تسترد خلالها التكلفة المبدئية للاستثمار من [المتحصلات النقدية] التدفقات النقدية للاستغلال يتم قياسها كنسبة من إجمالي الاستثمار الأولي I_0 إلى التدفقات النقدية Cash-flows السنوية المتوسطة.

يعاب على مفهوم فترة الاسترداد أنها تعتمد على فكرة السنة المتوسطة، وهو مفهوم خطر إذا كانت العوائد أو التكاليف شديدة التغير عبر الزمن، خاصة بالنسبة للمشاريع ذات مدة طويلة مثل مشروع SMD.

$$T = \frac{\text{total des } I_0}{\text{Cash-flows annuels moyens}}$$

$$11.90 = T_{SMD} = \frac{138029.89 \text{ K USD}}{11597.40 \text{ K USD}}$$

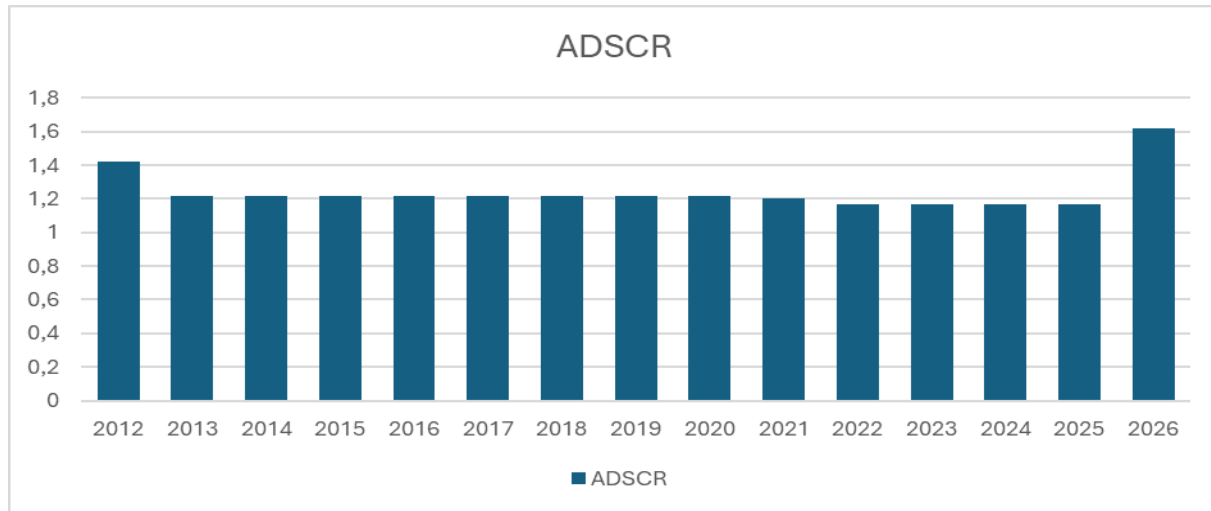
وهذا يمثل 11 سنة و 11 شهرا. هذه الفترة كبيرة نوعا ما، لذلك اللجوء إلى التمويل طويل الأجل يكون ضروريا. التمويل طويل المدى يتناسب وهيكله مشروع SMD ويناسب الفترات الطويلة للتسديد.

2.6. النسبة السنوية لتغطية الدين ADSCR (Annual Debt Service Coverage Ratio)

وتحسب بالصيغة التالية:

$$ADSCR = \frac{\text{التدفقات النقدية المتاحة لخدمة الدين}}{\text{الفائدة + أصل الدين}}$$

حساب النسب السنوية لتغطية الدين خلال مدة حياة الدين (15 سنة) كما في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم 07 : تطور نسبة تغطية الدين خلال مدة حياة القرض.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول الملحق رقم 04.

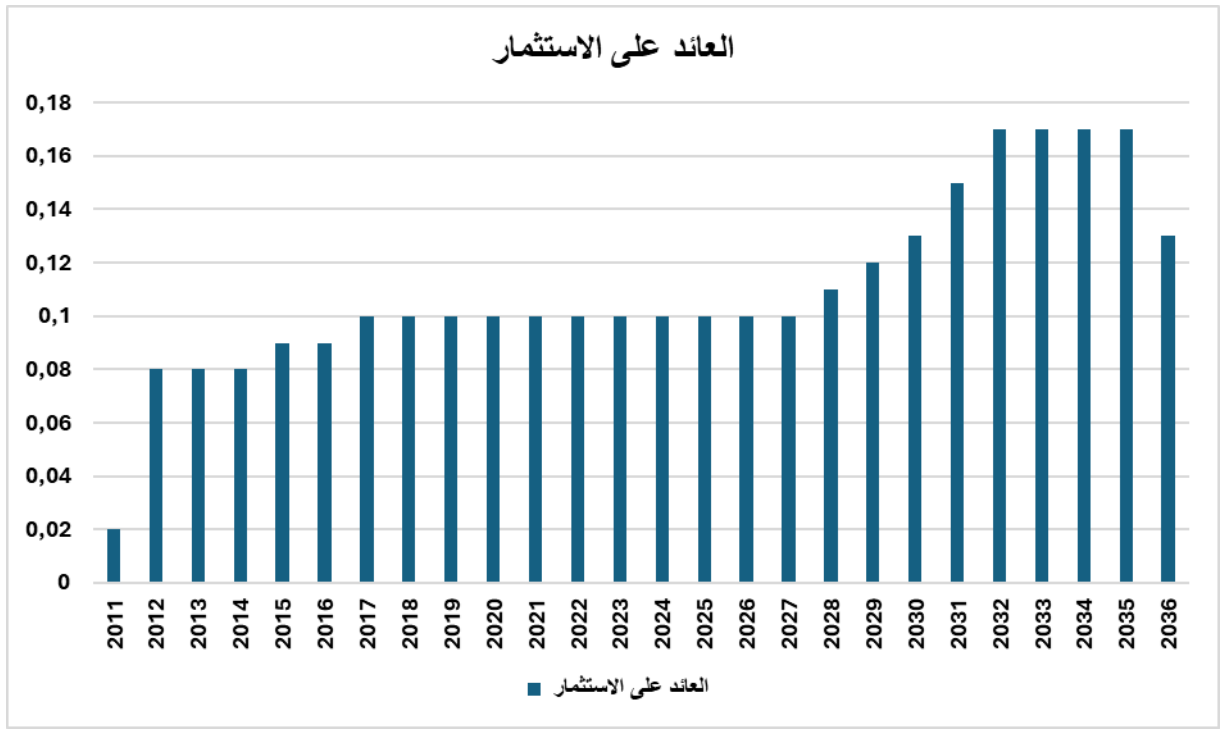
التحليل يقوم على أقل نسبة لتغطية الدين ، لأن تحديد هذه النسبة الأقل يساعد على هيكلية الدين و بالتالي يسمح بتتبع القدرة على تسديد الدين ، مع أن قيمة النسبة الأقل لتغطية الدين المفروضة من قبل الدائنين يمكن أن تتغير حسب المخاطر المتعلقة بالمشروع وتطور الأسواق.

بالنسبة لمشروع SMD، نستنتج أن تطور هذه النسب يتبع تطور التدفقات النقدية، الحد الأعلى المفروض في اتفاقية التمويل يتماشى مع أقل حد (1,17%) أما باقي المراحل فأغلبها لديها نسبة في حدود 17%.

3.6. العائد على الاستثمار « ROE » Retour sur Investissement

العائد على الاستثمار يسمح بقياس قدرة المشروع على توليد أرباح من خلال الأموال الخاصة. هذه النسبة تحسب من خلال النسبة بين النتيجة الصافية ومجموع الأموال المستثمرة.

الشكل رقم 08 : تطور العائد على الاستثمار ROE.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول الملحق رقم 06.

بفضل تحسن النتيجة الصافية، العائد على الاستثمار ROE ارتفع بشكل كبير في 2012. ثم نلاحظ استقرار الى غاية 2026 (آخر سنة لتسديد الدين) ويتبع بعدها ارتفاعا ملحوظا.

4.6 معدل تغطية الاستثمار RCI: Ratio de couverture l'investissement

القيمة الحالية الصافية تسمح بأخذ قرار على تنفيذ مشروع ما ولكن لا تسمح لمشروعين لأن الأموال المستثمرة المبدئية تكون مختلفة، ومن أجل محو هذا العيب يكن استعمال نسبة تغطية الاستثمار (RCI)، وتدعى أيضا مؤشر المردودية. هذا الأخير يحسب على أساس معدل التحيين 4.866% بالطريقة التالية:

معدل التحيين: t

$$RCI = \sum_i^n \left[\frac{R_i - C_i}{(1+t)^i} \right] / \sum_i^n \left[\frac{I_i}{(1+t)^i} \right]$$

وهي النسبة الأكثر مصداقية، فهي تقوم على مقارنة التدفقات النقدية المولدة من خلال المشروع مع إجمالية الاستثمارات مع الأخذ بعين الاعتبار كل مرحلة. قيمة أكبر من "1" تعني أن المشروع مربح.

$$RCI_{SMD} = 153003,28 \text{ K USD} / 127530,86 \text{ K USD} = 1,20 (120\%)$$

معدل المردودية أكبر من 100% وهذا يؤكد مردودية المشروع بما أن التدفقات النقدية تغطي تكاليف الاستثمار وتولد زائد بـ 20%.

• حسب المعطيات والتقديرات المالية للمشروع يعتبر مشروعا مربحا وبعد تحليل وحساب المؤشرات والنسب المختلفة للنموذج الاقتصادي والمالي للمشروع، نستنتج أن شركة المشروع ممولة بشكل كاف من حيث رأسمالها والنسبة الأقل لتغطية الدين هي (1,17%). من جهة أخرى، القيمة الحالية الصافية هي موجبة وهو ما يتماشى ومعدل العائد الداخلي TRI=6,64% أكبر من معدل التحيين الذي يساوي إلى 4,866%. إضافة الى أن مؤشر المردودية أكبر من 100%، وبهذه المؤشرات نستنتج بأن المشروع مقبول بنكيا حسب الجانب المالي.

7. تحليل الحساسية:

تحليل الحساسية يساعد على تقييم كيفية تأثير التغييرات في المتغيرات الرئيسية على القيمة الحالية الصافية أو معدل العائد الداخلي للمشروع، وذلك من خلال التحقق من صلابة نموذج مشروع SMD، بمعنى آخر هل يمكنه مواجهة ارتفاع في معدل الفائدة.

حسب فرضيات المشروع الدين يمولى خلال 15 سنة مع معدل فائدة مخفض يساوي 3,75%، مع أن معدل الفائدة الذي يحدده عادة البنك الوطني الجزائري هو 6,25%. هذا يفسر بأن الدولة قد أخذت على عاتقها الفرق لتقليل آثار التكاليف المالية الثقيلة على سعر المياه الذي يدفعه المواطن.

لكن إذا افترضنا غياب اعانة الدولة، وأن معدل الفائدة يمثل 6,25% ما يجعل t معدل التحيين يتغير كالتالي:

$$t = (\text{ROE} * 20\%) + (\text{Taux d'intérêt de l'emprunt} * 80\%)$$

$$t = (9,33\% * 20\%) + (6,25\% * 80\%)$$

$$t = 6,866\%$$

وبالتالي معدل التحيين أكبر من معدل العائد الداخلي وتصيح VAN القيمة الحالية الصافية سالبة (حسب الشكل رقم 04) ما يعني بأن المشروع غير مربح في هذه الحالة حيث لا يمكن الاستثمار في المشروع لأنه لا يحقق فائض قيمة. وبالرغم من أن هذا السيناريو التشاؤمي بعيد التحقق إلا أن هذه التغييرات السلبية حسب تحليل الحساسية تبين بأن المشروع حساس لتغيرات معدل الفائدة وبأن النموذج ليس ذو صلابة كافية.

في نفس السياق، حسب مبادئ تقنية تمويل مشروع معدل الفائدة ومدة القرض يتم تحديدها حسب المخاطر المحتملة، لذلك فهي تخضع لمفاوضات طويلة بين المستثمرين والمقرضين للحصول على معدل فائدة معين يتغير حسب المشروع. لكن هذه المرحلة قد تم الغاءها كلياً من مراحل تمويل مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر.

فالدولة قد حددت كما سبق ذكره معدلات فائدة مخفضة تطبق على بعض المشاريع ذات المنفعة العامة في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص مثل تحلية مياه البحر و إنتاج الكهرباء.

ولزيادة فرص نجاح مثل هذه المشاريع في الجزائر، وبما أن هذا الدعم المالي الذي تقدمه الدولة يمكن أن يمثل أساس نجاح المشروع من عدمه ما يمثل عبئاً على ميزانية الدولة، فيجب إعادة النظر في آليات دعم القدرات التمويلية لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

6. خلاصة:

من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) تبقى الدولة باعتبارها السلطة العمومية صاحبة المشروع هي المسيطرة في المشاريع الكبرى والمتكيفة في القطاعات الحساسة والسيادية والتي لها أهمية استراتيجية وفي نفس الوقت تستفيد من خبرة القطاع الخاص و رأس ماله الاستثمار المستخدم.

تتمثل الركائز الأساسية لنجاح هذه الشراكات في اعداد أطر قانونية ومؤسسية وتنظيمية وتمويلية سليمة ومتكاملة تسمح للدولة بتحقيق برامج مشاريع عمومية ذات كفاءة نوعية/ سعر.

كما أن نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) التي تمول بتقنية "تمويل مشروع" Project financing تتطلب ابرام العديد من العقود تمكن من تحقيق عدة أهداف والتي يوضحها عقد شامل يتميز بمرونة مقارنة بمجموعة من الصفقات العمومية المتتالية.

مقارنة تجارب دول رائدة في هذا المجال (اسبانيا، إيطاليا، بريطانيا) بالإضافة الى تجربة الجزائر يؤكد نجاح العديد من مشاريع الشراكة بالرغم من غياب قانون خاص بها، وبأن تعزيز الأطر المؤسسية والتنظيمية والتمويلية من شأنه دعم نجاح الشراكات.

كما تعمل الجزائر حالياً على تحضير قانون الشراكة من أجل تثمين خبرتها في هذا المجال، على غرار العديد من الاقتصاديات على المستوى العالمي التي تقوم بإصلاحات تنظيمية لدعم الشراكة وأبرزها اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا حسب بيانات البنك الدولي للفترة ما بين جوان 2022 وجوان 2025.

مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص "PPP" في الجزائر.

بالنسبة للجانب التمويلي في مشاريع الشراكة، فإن دراسة حالة مشروع SMD محطة تحلية مياه البحر "رأس جنات" Cap Djinet، قد سمحت بالوقوف على أهمية التقنية المعتمدة حيث يظهر جليا ان تقنية "تمويل مشروع" على عقد شراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر، الذي يمثل تركيب مالي يختلف عن التمويل الكلاسيكي، يسمح بتسديد رؤوس الأموال المقترضة كليا من تدفقات الخزينة المولدة من المشروع، اعتمادا على سعر فائدة مخفض كإعانة الدولة في إطار سياسة عمومية واضحة. ومن خلال هذه الدراسة هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يؤخذ بها:

- تسريع تحضير ومناقشة ومصادقة قانون خاص بالشراكة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر؛
 - القيام بتحليل تكاليف-أرباح قبل اتخاذ قرار حول مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) وليس بهدف فقط تخفيف ضغط ميزانية الدولة؛
 - مساهمة البنوك العمومية في تمويل المشاريع الكبرى من خلال تقنية "تمويل مشروع" والذي يتطلب:
 - مواصلة رفع رأس مالها للحفاظ على مستوى سيولة كاف لمواجهة مخاطر هذا النوع من التمويل،
 - بناء قدرات الموارد البشرية لتفادي عدم التحكم في الجانب المالي لعقود الشراكة (PPP).
 - متابعة تطورات مشاريع الشراكة (PPP) خلال طول مدة حياتها،
- 7. قائمة المراجع:**

1. Fonds Monétaire International, F. (Avril 2017). Comment présenter les partenariats public-privé (PPP) dans les comptes budgétaires ? Comprendre les coûts et les risques budgétaires des PPP.
2. Banque de France, c. (2020). Les partenariats public-privé (PPP), fiche 419. France: Le Référentiel des entreprises.
3. Moutier, M. L. (2012). Financement de projet et Partenariats Public-Privé. France: Edition EMS, 2^e Edition (Management & Société).
4. بنك الجزائر المركزي. (جوان 2024). التطور الاقتصادي و النقدي ، التقرير السنوي 2023.
5. Note sur Partenariats publics privés : les équivalents des "contrats de partenariats" et leur encadrement, Sénat français, Rapport N°733, le 16 juillet 2014.
6. Documents internes de la Banque Nationale d'Algérie (BNA).
7. <http://bpp.worldbank.org>. PPP Regulatory Reforms, (consulté le 30/08/2025).

8. ملاحق:

جدول ملحق رقم 01 : إيرادات، الخزينة المتاحة، خدمة الدين آلاف الدولارات (K \$).

السنوات	إيرادات	الخزينة المتاحة	خدمة الدين
---------	---------	-----------------	------------

1049,6	1092,8	6711	2011
8506	12159,4	26844,2	2012
9941,8	12159,4	26844,2	2013
9941,8	12159,4	26844,2	2014
9941,8	12159,4	26844,2	2015
9941,8	12159,4	26844,2	2016
9941,8	12159,4	26844,2	2017
9941,8	12159,4	26844,2	2018
9941,8	12159,4	26844,2	2019
9941,8	12159,4	26844,2	2020
9941,8	11904	26844,2	2021
9941,8	11591,3	26844,2	2022
9941,8	11591,3	26844,2	2023
9941,8	11591,3	26844,2	2024
9941,8	11591,3	26844,2	2025
7456,3	12115,2	26844,2	2026
	12115,2	26844,2	2027
	12115,2	26844,2	2028
	12115,2	26844,2	2029
	12115,2	26844,2	2030
	12285,7	26844,2	2031
	12285,7	26844,2	2032
	12285,7	26844,2	2033
	12285,7	26844,2	2034
	12285,7	20133,1	2035
	11164,4	20133,1	2036

جدول ملحق رقم 02 : تدفقات الخزينة المتاحة آلاف الدولارات (K \$).

السنوات	تدفقات الخزينة بعد الاستثمار (أ)	خدمة الدين	الأرباح	تدفقات الخزينة المتاحة
2011	1092,8	1049,6		43,2

مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص "PPP" في الجزائر.

5819,7		8506	14325,7	2012
7612,9	424,4	9941,8	17979,1	2013
8509,6	1321	9941,8	19772,4	2014
8957,9	1769,3	9941,8	20669	2015
9182	1993,5	9941,8	21117,3	2016
9294	2105,6	9941,8	21341,4	2017
9350,1	2161,6	9941,8	21453,5	2018
9378,1	2189,6	9941,8	21509,5	2019
9392,2	2203,6	9941,8	21537,6	2020
9143,7	2210,6	9941,8	21296,1	2021
8706,8	2086,4	9941,8	20735	2022
8488,4	1868	9941,8	20298,2	2023
8379	1758,7	9941,8	20079,5	2024
8324,6	1704,1	9941,8	19970,5	2025
10685,3	2298,2	7456,3	20439,8	2026
16096,6	6703,8		22800,4	2027
17736,3	6494,1		24230,4	2028
17736,3	6494,1		24230,4	2029
17736,3	6494,1		24230,4	2030
17906,8	6494,1		24400,9	2031
18077,4	6494,1		24571,5	2032
18251,9	6319,6		24571,5	2033
24129,4	6319,6		30449	2034
30095,6	6319,6		36415,2	2035

جدول ملحق رقم 03 : حساب VAN.

الجدول التالي يعطي حساب VAN طول مدة المشروع بآلاف الدولارات (K \$).

التحديثات التراكمية	c الحالي	تدفق الخزينة "c=b-a"	تدفق الاستغلال "ب"	تدفق الاستثمار "أ"	السنوات
-22 738,29	-22 738,29	-22 738,29		22 738,29	2008

-51 256,16	-28 517,87	-29 905,55		29 905,55	2009
-99 355,33	-48 099,17	-52 894,07		52 894,07	2010
-126 583,23	-27 227,90	-31 399,18	1 092,80	32 491,98	2011
-116 528,44	10 054,80	12 159,40	12 159,40		2012
-106 940,20	9 588,23	12 159,40	12 159,40		2013
-97 796,88	9 143,32	12 159,40	12 159,40		2014
-89 077,83	8 719,05	12 159,40	12 159,40		2015
-80 763,36	8 314,47	12 159,40	12 159,40		2016
-72 834,70	7 928,66	12 159,40	12 159,40		2017
-65 273,95	7 560,75	12 159,40	12 159,40		2018
-58 064,03	7 209,92	12 159,40	12 159,40		2019
-51 188,66	6 875,36	12 159,40	12 159,40		2020
-44 770,04	6 418,62	11904	11904		2021
-38 810,04	5 960,00	11 591,30	11 591,30		2022
-33 126,60	5 683,44	11 591,30	11 591,30		2023
-27 706,88	5 419,72	11 591,30	11 591,30		2024
-22 538,64	5 168,23	11 591,30	11 591,30		2025
-17 387,47	5 151,17	12 115,20	12 115,20		2026
-12 475,32	4 912,15	12 115,20	12 115,20		2027
-7 791,11	4 684,21	12 115,20	12 115,20		2028
-3 324,26	4 466,85	12 115,20	12 115,20		2029
935,33	4 259,58	12 115,20	12 115,20		2030
5 054,42	4 119,09	12 285,70	12 285,70		2031
8 982,38	3 927,96	12 285,70	12 285,70		2032
12 728,07	3 745,69	12 285,70	12 285,70		2033
16 299,96	3 571,89	12 285,70	12 285,70		2034
19 706,10	3 406,14	12 285,70	12 285,70		2035
22 657,75	2 951,64	11 164,40	11 164,40		2036

مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص "PPP" في الجزائر.

25 472,43	2 951,64	11 164,40	11 164,40	2037
-----------	----------	-----------	-----------	------

جدول ملحق رقم 04 : النسبة السنوية لتغطية الدين ADSCR.

CFالمتاح	خدمة الدين	ADSCR	السنوات
12159,4	8556	1,42	2012
12159,4	9941,8	1,22	2013
12159,4	9941,8	1,22	2014
12159,4	9941,8	1,22	2015
12159,4	9941,8	1,22	2016
12159,4	9941,8	1,22	2017
12159,4	9941,8	1,22	2018
12159,4	9941,8	1,22	2019
12159,4	9941,8	1,22	2020
11904	9941,8	1,2	2021
11591,3	9941,8	1,17	2022
11591,3	9941,8	1,17	2023
11591,3	9941,8	1,17	2024
11591,3	9941,8	1,17	2025
12115,2	7456,3	1,62	2026

جدول ملحق رقم 05 : تطور العائد على الإستثمار ROE.

السنوات	العائد على الاستثمار	نتيجة الصافية	الأموال الخاصة
2011	0,02	614,7	28220,7
2012	0,08	2500	30720,7
2013	0,08	2709	33005,3
2014	0,08	2940,2	34624,5
2015	0,09	3180,3	36035,4
2016	0,09	3490,9	37532,8
2017	0,1	3932,7	39359,9
2018	0,1	4201,6	41400
2019	0,1	4480,9	43691,3
2020	0,1	4771	46258,6
2021	0,1	5072,2	49120,2
2022	0,1	5326,9	52360,7
2023	0,1	5651,8	56144,6
2024	0,1	5989,3	60375,1
2025	0,1	6339,8	65010,8
2026	0,1	6703,8	69416,4
2027	0,1	6494,1	65225,3
2028	0,11	6494,1	59604,2
2029	0,12	6494,1	53983,1
2030	0,13	6494,1	48362
2031	0,15	6494,1	42741
2032	0,17	6319,6	36744,8

مقومات نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص "PPP" في الجزائر.

36686,1	6319,6	0,17	2033
36686,1	6319,6	0,17	2034
36686,1	6319,6	0,17	2035
34940,5	4573,9	0,13	2036