جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

المركز القانوني للمرتفق في ظل الشركات الجهوية متعددة الخدمات

الدكتور : مصطفى الطاهري

دكتوراه في القانون الخاص ، جامعة محمد الخامس بالرباط

الدكتور : عادل مراكشي شملة

دكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء

الملخص

أفضت التحولات التي شهدها تدبير مرافق التوزيع بالمغرب إلى بروز نموذج الشركات الجهوية متعددة الخدمات، باعتباره آلية مؤسساتية جديدة تروم تجاوز اختلالات أنماط التدبير السابقة، وتحقيق قدر أكبر من الالتقائية والنجاعة والاستدامة في خدمات الماء والكهرباء والتطهير السائل والإنارة العمومية. غير أن أهمية هذا النموذج لا ترجع فقط إلى تعدد الخدمات التي يضطلع بها، بل أيضا إلى طبيعته القانونية المركبة، إذ يجمع بين شكل الشركة الخاضعة لقانون شركات المساهمة وبين وظيفة المرفق العام، بما تقتضيه من مبادئ الاستمرارية والمساواة والشفافية والحكامة والرقابة.

ينطلق هذا المقال من مساءلة المركز القانوني للمرتفق داخل هذا البناء المختلط، من خلال بحث مدى نجاعة الإطار القانوني المنظم للشركات الجهوية متعددة الخدمات في التوفيق بين متطلبات النجاعة التدبيرية المستمدة من آليات القانون الخاص، وضمانات الحماية الواجبة للمرتفق المستمدة من منطق القانون العام. ويعتمد المقال المنهج التحليلي القانوني، مع الاستئناس بالمنهج الوظيفي والمقارن، من خلال قراءة أحكام القانون رقم 83.21 المتعلق بإحداث الشركات الجهوية متعددة الخدمات، وقواعد عقد التدبير، وآليات الحكامة والرقابة، وكذا الإكراهات المرتبطة بحماية مستهلكي خدمات الماء والكهرباء.

ويخلص المقال إلى أن المرتفق(المستهلك)، في ظل هذا النموذج، لا يمكن اختزاله في مجرد زبون تعاقدي، لأن علاقته بالشركة تتجاوز منطق العقد الخاص إلى منطق الانتفاع بخدمة عمومية حيوية. ومن ثم، فإن حمايته القانونية ينبغي أن تقوم على أساس مزدوج: حماية تعاقدية تضمن الإعلام والشفافية والمسؤولية وجودة الأداء، وحماية مرفقية تؤمن الاستمرارية والمساواة والرقابة الإدارية والمالية والقضائية. وعليه، فإن نجاح الشركات الجهوية متعددة الخدمات لا يقاس فقط بمدى تحسينها للمردودية والاستثمار، بل أيضا بقدرتها على إرساء مركز قانوني متوازن للمرتفق داخل بنية قانونية هجينة تجمع بين مقتضيات القانون العام وآليات القانون الخاص.

الكلمات المفتاحية:

الشركات الجهوية متعددة الخدمات؛ المرتفق؛ المرفق العام؛ القانون الخاص؛ الحكامة؛ الرقابة؛ العقد الإداري؛ الهجنة القانونية.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

The Legal Status of the Service User within Regional Multi-Service Companies

EL MOSTAFA ETTAHIRI
Docteur en Droit Privé, Université Mohammed V de Rabat
ADIL MARRAKCHI,
Doctorat en Droit Public & Sciences Politiques, Université Hassan II

Abstract

This article examines the legal status of public service users under Morocco's regional multi-service companies, a new institutional model introduced to manage distribution-related public utilities at the regional level. Its central argument is that the distinctiveness of these companies lies not only in the plurality of services they provide, but also in their hybrid legal nature: they combine the corporate form governed by private company law with the functional logic of public service, including continuity, equality, territorial fairness, adaptability, and public oversight. The article therefore explores whether the legal framework governing these entities has succeeded in reconciling managerial efficiency, derived from private-law techniques, with user-protection guarantees rooted in public-law principles. The analysis relies on Moroccan legislative and regulatory texts, especially Law No. 83.21 and the Public Services Charter, as well as parliamentary and audit reports and comparative scholarship on legal hybridity and enterprise governance. The article concludes that the user under this model cannot be reduced to a mere contractual customer; rather, the user remains the beneficiary of an essential public service and therefore requires dual protection: contractual protection ensuring transparency, service quality, and procedural simplification, and public-service protection ensuring continuity, equality, accountability, and effective oversight. Accordingly, the success of the regional multi-service company model should be assessed not only by its contribution to investment rationalisation and performance improvement, but also by its ability to establish a balanced and effective legal status for users within a hybrid institutional structure

Keywords:

Regional multi-service companies; user; public service; private law; governance; oversight; administrative contract; legal hybridity.

مقدمة

شهدت منظومة اللامركزية المرفقية، في سياق تدبير المرافق العمومية المحلية بالمغرب خلال السنوات الأخيرة، تحولات بنيوية عميقة، أملتها رهانات الجهوية المتقدمة (La régionalisation avancée) بوصفها خيارا دستوريا يروم إعادة بناء التنظيم الترابي للدولة على أساس اللامركزية[1754]، وتوسيع اختصاصات الجماعات الترابية بوجه عام، ولا سيما الجهات، مع ترسيخ مبادئ التدبير الحر، والتفريع، وربط المسؤولية بالمحاسبة، والملاءمة بين الموارد والاختصاصات، بما يخدم التنمية المندمجة والمستدامة ويعزز مشاركة المواطنين في تدبير الشأن الترابي. وفي ظل هذا التحول، لم يعد النقاش حول المرافق العمومية المحلية مقتصرًا على بعدها الإداري التقليدي، بل امتد إلى مساءلة قدرتها على الاستجابة لمتطلبات العدالة المجالية(La justice spatiale) ، وتقليص

1754 - أحمد أجعون، «الجهوية المتقدمة في الدستور المغربي لسنة 2011»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 116 (2014): 83–90.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

التفاوتات بين المجالات[1755] ، وضمان توزيع أكثر إنصافًا وفعالية للخدمات الأساسية. ومن هذا المنظور، برز إصلاح مرافق التوزيع، ولا سيما خدمات الماء الصالح للشرب والكهرباء والتطهير السائل والإنارة العمومية، باعتباره من أكثر الأوراش إلحاحًا، بالنظر إلى ارتباطه المباشر بالحياة اليومية للمواطنين[1756]، وإلى الحاجة إلى تجاوز محدودية أنماط التدبير التقليدية، وتحسين شروط تعبئة الاستثمار، والرفع من جودة الأداء، والاستجابة للطلب الاجتماعي المتزايد على خدمات القرب، في أفق تحقيق تنمية ترابية أكثر توازنًا وعدالة بين المراكز الحضرية ومحيطها المجالي[1757].

وقد جاء القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات[1758] Les sociétés régionales multiservices ليؤسس لنمط جديد في تدبير هذه المرافق، قوامه إشراك الفاعلين الخواص من خلال إحداث شركات على الصعيد الجهوي تضطلع بتدبير خدمات متعددة داخل مجال ترابي موحد، بما يسمح بتجميع الموارد، وتوحيد الرؤية، وعقلنة الاستثمار، وتحسين التنسيق بين مختلف الفاعلين العموميين[1759]. غير أن المستجد الأبرز في هذا النموذج لا يكمن فقط في تعدد الخدمات، وإنما في كونه يكرس بنية قانونية هجينة L'hybridité juridique تجمع بين إكراهات الإدارة من خلال مقتضيات القانون العام وآليات القانون الخاص: فهي شركات مساهمة من حيث الشكل والتنظيم، لكنها تضطلع بوظائف مرفقية ذات طبيعة حيوية، وتستفيد في بعض مظاهر نشاطها من امتيازات ترتبط بالقرار الإداري والعقد الإداري Le contrat administratif ونزع الملكية لأجل المنفعة العامة، مع خضوعها في الآن نفسه لمبادئ الحكامة والرقابة العمومية Le contrôle public [1760] .

ومن هنا تنبع الأهمية القانونية للموضوع، إذ إن النقاش حول الشركات الجهوية متعددة الخدمات لا ينبغي أن ينحصر في بعدها التنظيمي أو المالي، بل يجب أن يمتد إلى مساءلة أثر هذا التحول في المركز القانوني للمرتفق. ذلك أن المرتفق L'usager du service public ، في هذا الإطار الجديد، يوجد في قلب علاقة قانونية مركبة: فهو من جهة يتعامل مع شركة(شخص إعتباري) تخضع، في جوانب من تنظيمها وتسييرها، لقواعد القانون الخاص؛ وهو من جهة ثانية ينتفع بخدمة عمومية لا يجوز أن تنفصل عن

1755 - لجنة الداخلية والجماعات الترابية والبنيات الأساسية، مجلس المستشارين، *تقرير حول مشروع قانون رقم 83.21 يتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات* (الرباط: مجلس المستشارين، 2023)، ص: 21–24.

-انظر كذلك :

-المادتان 77 و83 من *القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات*، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليو 2015)، الجريدة الرسمية، عدد 6380 (23 يوليو 2015).

- عبدالرزاق العكاري، «مفارقات إصلاح الإدارة العمومية بالمغرب»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العددان 72–73 (أبريل 2007): ص125–139.

1756 -انظر في هذا الصدد: الفصول 1 و136 و154 من دستور المملكة المغربية لسنة 2011.

1757 - وللتوسع في البعد المجالي للسياسات العمومية الترابية، وما تثيره من رهانات العدالة المجالية وتفاوت الولوج إلى الخدمات والتجهيزات الأساسية بين المركز والمجالات المحيطة به، بما يفيد في فهم السياق الترابي الذي يندرج فيه إصلاح مرافق التوزيع، انظر:

-حورية أوراغ، «مدينة ورزازات والدواوير المحيطة بها بين التخطيط والعشوائية» (أطروحة لنيل الدكتوراه في الجغرافيا الحضرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء، السنة الجامعية 2022/2021)،ص 5–10.

1758 - يقصد بالشركات الجهوية متعددة الخدمات (Les sociétés régionales multiservices – SRM) شركات مساهمة ذات طابع عمومي واستراتيجي، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، أُحدثت لتدبير مرافق الماء والكهرباء والتطهير السائل على المستوى الجهوي، وفق منطق يقوم على توحيد التدبير، وتحقيق النجاعة والاستدامة المالية، وضمان العدالة المجالية وجودة الخدمة العمومية واستمراريتها.

1759 -انظر المواد 2 و5 و7 من القانون رقم *83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات*، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.23.53 بتاريخ 23 ذي الحجة 1444 (12 يوليو 2023)، الجريدة الرسمية، عدد 7213 (17 يوليو 2023).

1760 - لجنة الداخلية والجماعات الترابية والبنيات الأساسية، مجلس المستشارين، *تقرير حول مشروع قانون رقم 83.21 يتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات* (الرباط: مجلس المستشارين، 2023)، ص: 21–24.

انظر كذلك :

- *القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات*، المواد 2 و4 و10.

André Delion, "De l'État tuteur à l'État : Jean-Louis Denis, Ewan Ferlie, and Nicolette van Gestel, "Understanding Hybridity in Public Organizations," 277–280-actionnaire," P 537–539.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

مقتضيات الاستمرارية والمساواة والإنصاف L'égalité et l'équité والملاءمة والشفافية[1761]. ومن ثم، فإن الإشكال الحقيقي لا يتعلق فقط بتحديد الطبيعة القانونية للشركة، وإنما أيضا بتحديد طبيعة الحماية التي ينبغي أن يتمتع بها المرتفق داخل هذه العلاقة المختلطة[1762].

وتزداد أهمية هذا الإشكال إذا استحضرنا أن خدمات التوزيع لا تمس مصالح عرضية أو ثانوية، بل تتعلق بحقوق يومية أساسية، يتوقف عليها العيش الكريم والصحة والسلامة والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. لذلك، فإن أي انتقال من نمط تدبير إلى آخر لا يقاس فقط بمؤشرات المردودية والاستثمار، بل أيضا بمدى قدرته على صون حقوق المرتفق، وضمان جودة الخدمة، وتبسيط المساطر، وتحسين الاستقبال، وتوفير آليات فعالة للتظلم والرقابة والمساءلة[1763]. وفي هذا المعنى، يلتقي سؤال الشركات الجهوية متعددة الخدمات بسؤال أعمق، هو سؤال التوازن بين منطق الفعالية ومنطق الحماية، أو بين مقتضيات التدبير المقاولاتي وضمانات المرفق العام [1764].

بناء على ذلك، يسعى هذا المقال إلى بحث المركز القانوني للمرتفق في ظل الشركات الجهوية متعددة الخدمات، من خلال تحليل مظاهر حضور منطق القانون العام في تأطير هذه العلاقة، ورصد حدود تأثير آليات القانون الخاص فيها، وصولا إلى إبراز الحاجة إلى تصور قانوني متوازن لا يختزل المرتفق في مجرد متعاقد، ولا يعزل الشركة عن متطلبات الفعالية والنجاعة[1765]. ولتحقيق هذا الهدف، يعتمد المقال مقاربة تحليلية قانونية تستند إلى قراءة النصوص التشريعية والتنظيمية المؤطرة للشركات الجهوية متعددة الخدمات، وإلى استحضار بعض المواقف الفقهية والاجتهادات القضائية، مع الاستئناس بما أثير في موضوع حماية مستهلكي خدمات الماء والكهرباء من إشكالات ذات صلة بطبيعة الالتزامات المرفقية وحدود الحماية القانونية [1766].

وعليه، فإن الإشكالية المركزية التي يؤطرها هذا المقال تتمثل في التساؤل عن مدى نجاح المشرع المغربي في تحقيق التوازن بين متطلبات النجاعة التدبيرية المستمدة من آليات القانون الخاص، وضمانات حماية المرتفق المستمدة من منطق المرفق العام، داخل نموذج الشركات الجهوية متعددة الخدمات[1767].

المبحث الأول: حضور منطق المرفق العام في تحديد المركز القانوني للمرتفق

لا يمكن ضبط المركز القانوني للمرتفق في ظل الشركات الجهوية متعددة الخدمات من خلال الاكتفاء بالنظر إلى الشكل القانوني للشركة بوصفها شركة مساهمة تخضع، من حيث التنظيم والتسيير، لقواعد القانون الخاص؛ ذلك أن هذا المدخل، على أهميته، يظل غير كاف لفهم الطبيعة الحقيقية للعلاقة التي تربط الشركة بالمرتفق. فالأصل في هذه العلاقة لا يتحدد فقط بالشكل المؤسسي للمدبر، وإنما بطبيعة النشاط الذي يباشره، وبالغاية التي أنشئ من أجلها، وبالوظيفة الاجتماعية والمجالية التي يضطلع بها في مجال توزيع الماء الصالح للشرب والكهرباء والتطهير السائل، وعند الاقتضاء الإنارة العمومية. ومن ثم، فإن منطق المرفق العام يظل هو المدخل التأسيسي لفهم هذا المركز القانوني، ما دام الأمر يتعلق بخدمات عمومية محلية حيوية، تمارس في إطار

1761 - انظر المادة 5 من *القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية*، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 بتاريخ 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليو 2021)، الجريدة الرسمية، عدد 7006 (22 يوليو 2021).

1762 - جلال الغازي، «المرفق العمومي وتطور علاقته بالمرتفقين في ظل دسترة بعض المبادئ»، *مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية*، العدد 2 (أكتوبر 2019):ص: 139–148.

1763 - *القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية*، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 بتاريخ 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليو 2021)، الجريدة الرسمية، عدد 7006 (22 يوليو 2021)، المواد 5 و30 و31 و32 و36.

1764 - تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، *التدبير المفوض للمرافق العمومية في خدمة المرتفق* (الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2015)،ص: 49، 70.

1765 - *القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات*، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.23.53 بتاريخ 23 ذي الحجة 1444 (12 يوليو 2023)، الجريدة الرسمية، عدد 7213 (17 يوليو 2023)، المواد 1 و2 و7 و10.

1766 - المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، *التدبير المفوض للمرافق العمومية في خدمة المرتفق* (الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2015)، 49، 70.

1767 - لجنة الداخلية والجماعات الترابية والبنيات الأساسية، مجلس المستشارين، *تقرير حول مشروع قانون رقم 83.21 يتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات* (الرباط: مجلس المستشارين، 2023)،ص: 21–24.

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

تعاقدي وتنظيمي خاص، ولكنها تبقى مشدودة إلى مقتضيات الاستمرارية والمساواة والإنصاف والملاءمة والجودة والحكامة La gouvernance والرقابة العمومية .

وعليه، فإن تحليل المركز القانوني للمرتفق يقتضي، في مرحلة أولى، إبراز أن هذا الأخير لا يمكن اختزاله في مجرد زبون تعاقدي[1768]، لأن صلته بالشركة تقوم ابتداء على انتفاعه بخدمة عمومية ذات بعد ترابي واجتماعي وحقوقي واضح. كما يقتضي، في مرحلة ثانية، بيان أن امتيازات السلطة العامة التي تستفيد منها الشركات الجهوية متعددة الخدمات لا تؤسس لموقع هيمنة مطلقة في مواجهة المرتفق، وإنما يفترض أن تُوظَّف حصرا لضمان حسن سير المرفق وصون حقوق المنتفعين به. ومن هنا تتحدد أهمية هذا المبحث في كونه يكشف الأساس المرفقي للمركز القانوني للمرتفق، قبل الانتقال لاحقا إلى رصد أثر آليات القانون الخاص في إعادة تشكيل هذا المركز[1769].

المطلب الأول: الأساس المرفقي للمركز القانوني للمرتفق

يكتسي تحديد الأساس المرفقي للمركز القانوني للمرتفق أهمية خاصة في ظل الشركات الجهوية متعددة الخدمات، لكون العلاقة التي تربط هذا الأخير بالشركة لا يمكن فهمها في ضوء المنطق التعاقدي المحض، بل يتعين استحضار طبيعة الخدمة موضوع التدبير باعتبارها خدمة عمومية محلية ذات بعد حيوي واجتماعي ومجالي. ومن ثم، فإن استجلاء هذا الأساس يقتضي الوقوف، من جهة أولى، على طبيعة صفة المرتفق بوصفه منتفعا بخدمة عمومية لا مجرد طرف في علاقة تعاقدية، ومن جهة ثانية، على ما تفرضه هذه الصفة من ضمانات قانونية مستمدة من مبادئ المرفق العام، بما يجعل المركز القانوني للمرتفق متجاوزا لحدود التصور المدني التقليدي للعقد.

الفقرة الأولى: المرتفق بوصفه منتفعا بخدمة عمومية لا مجرد طرف في علاقة تعاقدية

تفرض الطبيعة الموضوعية لخدمات التوزيع التي تباشرها الشركات الجهوية متعددة الخدمات إعادة النظر في أي تصور يختزل المرتفق في مجرد متعاقد عادي مع شركة تجارية. فالماء الصالح للشرب والكهرباء والتطهير السائل لا تمثل خدمات كمالية أو عرضية، وإنما ترتبط بضرورات ومتطلبات العيش الكريم، والصحة العامة، والاستقرار الاجتماعي، والاندماج الاقتصادي والمجالي. فالماء الصالح للشرب والكهرباء والتطهير السائل لا تمثل خدمات كمالية أو عرضية، وإنما ترتبط بضرورات العيش الكريم، والصحة العامة، والاستقرار الاجتماعي، والاندماج الاقتصادي والمجالي .وفي هذا السياق، تبرز الأهمية الحيوية لهذه المرافق في كون مخاطر ندرة الموارد المائية تتجاوز الأبعاد البيئية لتمس جوهر الأمن الغذائي للمرتفقين؛ ذلك أن استنزاف الموارد المائية وتوالي سنوات الجفاف البنيوي يؤثران بشكل مباشر على سلاسل الإنتاج الزراعي والقدرة الشرائية، مما يضع مدبر المرفق العام (الشركات الجهوية) أمام مسؤولية جسيمة للموازنة بين تدبير الندرة وضمان الحقوق الأساسية للمنتفعين في بيئة مستدامة[1770].

ولا تقف رهانات تدبير الماء عند حدود المعالجة التقنية أو القانونية، بل تمتد إلى بعدها القيمي والأخلاقي، ذلك أن ضمان استدامة هذا المورد الحيوي لا يتأتى فقط من خلال سن القواعد الملزمة وتعبئة الاستثمارات وتطوير البنيات التحتية، وإنما يفترض أيضا ترسيخ وعي مجتمعي مسؤول بطبيعة الماء باعتباره حقا مشتركا وشرطا من شروط العيش الكريم والأمن الغذائي. ومن هذه الزاوية، فإن أزمة الماء لا تختزل في بعدها المادي المرتبط بندرة الموارد فحسب، بل تكشف أيضا عن اختلال في أنماط التمثل والاستعمال، حين تطغى الاعتبارات النفعية الضيقة ويضعف الوازع الأخلاقي المؤطر للسلوك الفردي والجماعي. لذلك، فإن أي تصور قانوني

1768 - عبد الله حداد، «الحماية القانونية للمرتفق في عقود التدبير المفوض: دراسة على ضوء العمل القضائي الإداري»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية(REMALD)* ، عدد 155 (2020): ص 89–112.

1769 - جلال الغازي، «المرفق العمومي وتطور علاقته بالمرتفقين في ظل دسترة بعض المبادئ»، *مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية*، العدد 2 (أكتوبر 2019): 139–148.

1770 - مصطفى الطاهري، "تأثير أزمة الماء على الأمن الغذائي للمستهلك بالمغرب"، مجلة القانون والاقتصاد والأخلاق، العدد الأول (2025): ص. 186.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

متوازن لحماية المرتفق في مجال خدمات التوزيع يظل ناقصا ما لم يُسند بثقافة مواطنة مائية وبيئية قوامها ترشيد الاستعمال، ونبذ الهدر، واستحضار حقوق الأجيال المقبلة في الانتفاع المنصف والمستدام بهذا المورد الحيوي[1771].

وتأسيسا على ذلك، تغدو الحماية القانونية في عقود الماء والكهرباء أوسع من أن تفهم في حدودها التعاقدية الضيقة، لأنها ترتبط بصون حقوق أساسية وبضمان استمرار الانتفاع بخدمات لا تقوم الحياة اليومية دونها[1772]. وفي هذا السياق، تكتسي الأطروحة التي يدافع عنها أستاذنا عبد الرحمان الشرقاوي أهمية خاصة، حين يبرز أن فعالية القانون تظل محدودة ما لم تجد سندها في منظومة أخلاقية قادرة على كبح منطق الجشع الاقتصادي والنزعة النفعية المنفلتة. ومن ثم، فإن تنظيم العلاقة بين المدبر والمرتفق في هذا المجال لا ينبغي أن ينحصر في ضبط الالتزامات الشكلية أو ترتيب الجزاءات عند الإخلال، بل يتعين أن يمتد إلى ترسيخ مضمون حمائي يستحضر الوظيفة الاجتماعية للمرفق، ويعزز المسؤولية في استعمال الموارد، ويجعل من صون الماء والطاقة جزءا من التزام قانوني وقيمي مشترك، يضمن حقوق الأفراد في الحاضر ويحفظ شروط الاستدامة للأجيال المقبلة[1773].

ويزداد هذا المعطى وضوحا في المرفق العام للكهرباء، الذي تكشف مسيرته القانونية والمؤسساتية بالمغرب أن الانفتاح التدريجي على آليات السوق والمبادرة الخاصة لم يؤد إلى تجريده من صفته كمرفق عام، بل أعاد تشكيل طرق تدبيره داخل إطار جديد يقوم على التوفيق بين متطلبات التحرير الاقتصادي داخل المنظومة الليبرالية المعتمدة على تحرير السوق ووظيفة التقنين. فمع التحولات التي عرفها القطاع، ظل مرفق الكهرباء محتفظا بطابعه الحيوي والاستراتيجي، بما يفرض استمرار خضوعه لاعتبارات الأمن الطاقي، واستمرارية التزويد، وجودة الخدمة، وحماية المنتفعين. ومن أجل تقريب القارئ من هذا الموضوع، الذي يشكل الإلمام بجوانبه التقنية والمؤسساتية شرطا أساسيا لفهمه، يقتضي الأمر الوقوف عند المقصود بفكرة المرفق العام للكهرباء[1774]، خاصة وأن النصوص التشريعية والتنظيمية المغربية لا تقدم تعريفا صريحا جامعا لها، بقدر ما تكتفي بتحديد مشتملاتها ومجالات نشاطها.

وفي هذا الإطار، يمكن النظر إلى المرفق العام للكهرباء، في ضوء التطور التشريعي والمؤسساتي المغربي، باعتباره مجموع الأنشطة ذات المنفعة العامة المرتبطة بإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وتأمين التزويد بها لفائدة المرتفقين، في شروط تضمن الاستمرارية La continuité du service public والمساواة والسلامة والجودة والنجاعة الاقتصادية والاجتماعية والطاقية. وإذا كان التشريع المغربي لا يبلور تعريفا اصطلاحيا دقيقا لهذا المرفق، فإن التنظيم القانوني الراهن للقطاع يكشف بوضوح أننا بصدد خدمة عمومية ذات طبيعة شبكية واستراتيجية، أعيدت هيكلتها ضمن إطار مؤسساتي وتقنيني جديد، دون أن تفقد اتصالها بالمصلحة العامة وبحماية المنتفعين بها. ومن ثم، فإن استحضار تطور المرفق العام للكهرباء لا يفيد فقط في فهم التحولات التي مست بنية القطاع وآليات تدبيره، بل يؤكد أيضا أن المركز القانوني للمرتفق في مجال خدمات التوزيع لا يمكن اختزاله في منطق تعاقدي صرف، وإنما ينبغي فهمه في ضوء استمرارية المرجعية المرفقية رغم تبدل أدوات التدبير[1775].

1771- عبد الرحمان الشرقاوي، نظرات في القانون: استغاثة القانون بالأخلاق لمواجهة جشع الاقتصاد، الجزء الثاني (الرباط: مطبعة الأمنية، الطبعة الأولى، 2024) ،ص 5–12.

1772 - يعد الماء أساسَ الحياة، وهو، بحق، أعزُّ مفقودٍ وأعزُّ موجود. فمن الناحية العلمية، يتكوّن من اتحاد الهيدروجين والأوكسجين بنسبة اثنين إلى واحد، ويتميّز في حالته النقية بانعدام اللون والطعم والرائحة. كما يؤدي دورًا حاسمًا في التغذية وصحة الإنسان، ويُعدّ وسطًا ملائمًا لذوبان المواد وللتفاعلات الكيميائية. وتزداد خصوصيته بكونه المادة الوحيدة التي توجد في الحالات الثلاث: الصلبة والسائلة والغازية، فضلًا عما تكشف عنه بنيته الجزيئية من خصائص فيزيائية وكيميائية ما تزال تثير اهتمام البحث العلمي وتساؤلاته المتجددة. -إدريس الضحاك، الماء والقانون: الموارد - النظام القانوني - النزاعات، الطبعة الثانية، مؤسسة ألف ياء، مطبعة الأمنية، الرباط، 2022، ص. 19.

- عبد الرحمان الشرقاوي، نظرات في القانون: استغاثة القانون بالأخلاق لمواجهة جشع الاقتصاد،م.س،ص: 5–12[1773]

1774 -تتميز الكهرباء، بوصفها منتوجًا طاقيا، بخصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من المنتوجات الطاقية؛ إذ إن المستهلك، عند اقتناء الطاقة الكهربائية، لا يحصل على مادة الكهرباء فحسب، بل يستفيد في الآن ذاته من خدمة إيصالها. كما أن هذا المنتوج يتسم بعدم قابليته للتخزين أو التعبئة، وهو ما يثير صعوبة مستمرة في تحقيق التوازن بين العرض والطلب، بما ينعكس مباشرة على ضمان جودة الخدمة واستمراريتها.

1775 -أحمد مجيب، «تطور المرفق العام للكهرباء في ظل التحولات القانونية والمؤسساتية المعاصرة»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 131 (نونبر–دجنبر 2016)، الصفحات :104–106، 121–123، 139–149.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

ولهذا، فإن الرابطة التي تنشأ بين الشركة والمرتفق لا تستمد مشروعيتها من قبول فردي أو منطق تبادل تعاقدي صرف فحسب، بل تقوم، ابتداء، على حق المرتفق في الانتفاع المنتظم والعادل بخدمة عمومية محلية ذات طبيعة أساسية[1776]؛ ذلك أن الشركات الجهوية متعددة الخدمات لم تُحدث لمزاولة نشاط تجاري منفصل عن المصلحة العامة، وإنما أُنيط بها تدبير مرافق عمومية حيوية كانت، في صور مختلفة، خاضعة لتدخل الجماعات الترابية والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب والوكالات المستقلة للتوزيع[1777].

وفي هذا السياق، لم يكن التحول نحو هذا النموذج مجرد تغيير في الواجهة المؤسساتية، بل استلزم ابتكار آلية "مجموعة الجماعات الترابية للتوزيع"، " Groupement de Collectivités Territoriales" التي أصبحت تحل بقوة القانون محل الجماعات الترابية في حقوقها والتزاماتها المتعلقة بمرافق التوزيع؛ وهي الآلية التي تضمن توحيد مجال التدبير على المستوى الجهوي وتعاضد الموارد، مما يعزز من قدرة المرفق على مواجهة التحديات الاستراتيجية المرتبطة بنقص الموارد المائية وتغير المناخ[1778] .

ويؤكد هذا المعطى أن المرتفق لا يواجه شركة مستقلة تماما عن المنظومة العمومية، بل يتعامل مع فاعل مؤسساتي يمارس تدبير الخدمة في إطار قانوني ووظيفي يجعل الجماعات أو مجموعاتها في موقع صاحب المرفق أو الوصي العام Le tuteur public ، ويجعل الشركة في موقع المدبر الذي يتولى التنفيذ والاستغلال والتتبع في حدود عقد التدبير والوثائق التعاقدية والتنظيمية المؤطرة للعلاقة. لذلك، فإن المركز القانوني للمرتفق يتحدد، ابتداء، من خلال انتمائه إلى فئة المنتفعين من المرفق العام، لا من خلال صفته كمتلق لخدمة مؤدى عنها فقط. ومتى ثبت أن الخدمة موضوع العلاقة هي خدمة عمومية من خلال الأدوار الرئيسية والتقليدية للدولة La fonction régalienne de l'Etat ، فإن ذلك يترتب عليه أثر بالغ الأهمية، يتمثل في خضوع الرابطة كلها لمبادئ المرفق العام، حتى وإن استعانت في بعض آلياتها بقواعد القانون الخاص[1779] .

ومن هذه الزاوية، يغدو الحديث عن "المرتفق" أدق من الحديث عن "الزبون" أو "العميل". فلفظ الزبون يوحي بعلاقة سوقية وتجارية خالصة قوامها حرية الاختيار وتكافؤ المراكز وإمكان الانتقال الحر بين مزود وآخر، وهي أوصاف لا تستقيم دائما في قطاع خدمات الشبكات الأساسية، حيث يكون الارتباط بالخدمة أكثر التصاقا بالمجال الترابي والبنية التحتية العامة والتنظيم العمومي للتوزيع والتعريفة وشروط الربط والاستمرارية. أما لفظ المرتفق، فيحيل إلى مركز قانوني مركب، تتداخل فيه عناصر الانتفاع بالخدمة مع عناصر الحماية المقررة للمستفيد من مرفق عمومي. ومن ثم، فإن هذا الوصف ليس مجرد اختيار اصطلاحي، بل هو توصيف قانوني تترتب عنه نتائج عملية تتعلق بحدود سلطة المدبر، ومضمون التزاماته، وطبيعة الضمانات المخولة للمنتفعين بالخدمة[1780].

ويؤكد هذا المعطى، من زاوية أخرى، أن العلاقة المرتبطة بخدمات الماء والكهرباء لا تقف عند حدود الانتفاع المدني أو التعاقدي البسيط، بل قد تمتد إلى مجال قانوني خاص تحضره اعتبارات الضبط والحماية النظامية للمرفق. ويظهر ذلك بجلاء من خلال ما انتهى إليه العمل القضائي والتشريعي في ما يتعلق بمحاضر الأعوان المحلفين التابعين للمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب في مجال إثبات اختلاس القوى الكهربائية، حيث يكشف هذا التنظيم عن أن المشرع لم يتعامل مع هذه الخدمات باعتبارها مجرد موضوع لعلاقة استهلاكية عادية، وإنما باعتبارها مجالا يقتضي حماية خاصة ترتبط بحسن سير المرفق وصون موارده وضمان انتظام الانتفاع به. ومن ثم، فإن إقرار حجية مخصوصة لبعض آليات المعاينة والإثبات في هذا المجال يبرز، من الناحية

1776 -القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58، الجريدة الرسمية، عدد 7006، بتاريخ 22 يوليوز 2021، المادة 5.

1777 -القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.23.53، الجريدة الرسمية، عدد 7213، بتاريخ 17 يوليوز 2023، المادتان 1 و15.

1778- محسن المنديلي، "الشركات الجهوية متعددة الخدمات: قراءة في البنية والوظيفة"، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، مجلة القانون والأعمال الدولية، الإصدار 53 (2024): ص .15.

1779 -*القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات*، المادة 1.

1780 -Frédéric Bondil, "Service public, service privé, usager et client, un contrat en mutation ?" *Revue française de finances publiques* 120, no. 4 (2012): 75–87.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

التحليلية، أن المركز القانوني للمنتفع بخدمات التوزيع لا يمكن فهمه فقط بمنطق العقد، بل يتعين استحضاره أيضا في ضوء الوظيفة المرفقية وما يحيط بها من قواعد خاصة في الحماية والرقابة والزجر[1781].

لذلك، فإن المرتفق في إطار الشركات الجهوية متعددة الخدمات يتمتع، من حيث الأصل، بمركز قانوني موضوعي يفرض على المدبر احترام مقتضيات تتجاوز التنفيذ التقني للخدمة. فهو ليس فقط دائنا بأداء معين، بل مستفيد من خدمة يفترض أن تقدم وفق شروط الانتظام والعدالة والملاءمةL'adaptabilité du service public . وهو ما يعني أن أي قراءة قانونية سليمة لهذه العلاقة ينبغي أن تنطلق من فكرة أن المقابل المالي الذي يؤديه المرتفق لا يحول الخدمة إلى مجرد سلعة، كما أن خضوع الشركة لقانون شركات المساهمة لا ينزع عن النشاط صفته المرفقية. ومن هنا تحديدا تتأسس خصوصية المركز القانوني للمرتفق داخل هذا النموذج الهجين[1782].

في هذا السياق، لا يبدو وصف الشركات الجهوية متعددة الخدمات بكونها تخضع **لنظام قانوني هجين** مجرد توصيف إنشائي، بل يعكس حقيقة بنيوية قوامها تداخل مرجعيتين قانونيتين مختلفتين داخل إطار مؤسسي واحد. فإذا كان بعض الفقه المقارن قد استعمل هذا المفهوم للدلالة على البنيات القانونية التي لا تنضبط بالكامل لمنطق وحدة القانون ولا لمنطق ثنائيته، وإنما تجمع بينهما بحسب طبيعة القواعد والعلاقات محل التنظيم[1783]، فإن هذا التصور يصلح، من باب الاستئناس التحليلي، لتوصيف الوضع القانوني للشركات الجهوية متعددة الخدمات، باعتبارها كيانا مؤسساتيا يجمع بين قواعد القانون العام المرتبطة بوظيفة المرفق العمومي وامتيازات السلطة العامةLa puissance publique ، وبين آليات القانون الخاص المتصلة بتنظيم شركات المساهمة وأساليب الحكامة والتسيير. ومن ثم، فإن خصوصية هذا النموذج لا تكمن فقط في تعدد الخدمات التي يباشرها، بل أيضا في طبيعته القانونية الهجينة التي تجعل فهم المركز القانوني للمرتفق رهينا باستحضار هذا التداخل بين المنطقين العام والخاص[1784].

وفي هذا الاطار تعد الشركات الجهوية متعددة الخدمات وسيلة قانونية فريدة في منظومة التدبير العمومي المغربي؛ فهي لا تكتفي بتبني شكل شركة المساهمة La société anonymeلضمان النجاعة، بل تظل مشدودة إلى مميزات القانون العام في جانب عقودها وقراراتها، مما يجعلها أداة للشراكة والتعاون بين مختلف الفاعلين العموميين (الدولة، الجماعات الترابية، والمكتب الوطني للكهرباء والماء) لضمان استمرارية المرفق العام المحلي[1785].

الفقرة الثانية: مبادئ المرفق العام باعتبارها الضمانات الأصلية للمركز القانوني للمرتفق

إذا كان المرتفق يستمد مركزه القانوني ابتداء من صلته بالمرفق العام، فإن المضمون الحقيقي لهذا المركز يتحدد من خلال المبادئ المؤطرة لسير المرافق العمومية. وقد أبرزت المادة العلمية المؤطرة للشركات الجهوية متعددة الخدمات، انسجاما مع الدستور وميثاق المرافق العمومية، أن هذه الشركات تظل ملزمة بجملة من المبادئ الأساسية، في مقدمتها المساواة، والإنصاف في التغطية

1781 - مصطفى الطاهري، «حجية محاضر أعوان المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب في إثبات جنحة اختلاس القوى الكهربائية في القانون المغربي: دراسة تحليلية في ضوء قرار محكمة النقض المغربية رقم 389 الصادر في 3 مارس 2022 في القضية الجنحية رقم 27056/6/8/2021»، ضمن *أبحاث في المادة الجنائية: دراسات في ضوء القواعد الموضوعية والإجرائية*، جمع وتنسيق عبد الله الحرشي، تقديم محمد بوزلافة (فاس: مجلة الحقوق والقانون، العدد الأول، 2025)،ص 317 وما بعدها.

1782 - قارس بوبكر وسامي قريدي، «المرتفق المستهلك في المرفق العمومي: حماية مزدوجة بين القانون الإداري والقانون المدني»، *مجلة الدراسات الحقوقية* 12، العدد 2 (2025): 47–66.

1783 - محسن الشليحي، «مكانة القانون الدولي الاتفاقي داخل النظام القانوني المغربي والمقارن»، *مجلة قانونك*، العدد 19 (يناير–مارس 2024):ص 39–40.

1784 - Jean-Louis Denis, Ewan Ferlie, and Nicolette van Gestel, "Understanding Hybridity in Public Organizations," *Public Administration* 93, no. 2 (2015): 273–280.

1785 -محسن المنديلي، مرجع سابق، ص 35.

الترابية، والاستمرارية، والملاءمة، والشفافية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، فضلا عن تقريب الخدمات وتحسين الاستقبال وتبسيط الإجراءات 1786.

ويكتسي مبدأ المساواة، في هذا السياق، مكانة محورية في تحديد المركز القانوني للمرتفق، لأنه يمنع الشركة من إقامة تمييز غير مشروع بين المنتفعين بالخدمة الذين يوجدون في أوضاع قانونية متماثلة. فلا يجوز، من حيث الأصل، أن يتحول اختلاف المجال أو الوضع الاجتماعي أو الاعتبارات غير الموضوعية إلى أساس للتفاوت في الولوج إلى الخدمة أو شروط الاستفادة منها. غير أن قيمة المساواة هنا لا تنفصل عن مبدأ الإنصاف، لأن هذا الأخير هو الذي يمد المبدأ الأول بعمقه الترابي والاجتماعي، ويحول دون أن تبقى المساواة شكلية أو مجردة. فحين يتعلق الأمر بخدمات شبكية عانت، تاريخيا، من تفاوتات بين المجال الحضري والقروي، فإن الإنصاف لا يعني فقط المعاملة المتماثلة، بل يقتضي أيضا معالجة الاختلالات المجالية السابقة، وتوجيه الاستثمار نحو المناطق الأقل استفادة، وتوسيع التغطية على نحو يحد من الفوارق. وبذلك، يصبح المرتفق، لاسيما في المجالات الهشة أو الأقل تغطية، مستندا إلى ضمانة مزدوجة: ضمانة المساواة في المعاملة، وضمانة الإنصاف في التوزيع المجالي للخدمة 1787.

أما مبدأ الاستمرارية، فإنه يمثل، بالنسبة إلى المرتفق، أحد أكثر عناصر الحماية التصاقا بحياته اليومية. فالقيمة القانونية لهذا المبدأ لا تتجسد في بقاء المرفق قائما من الناحية الشكلية فحسب، وإنما في التزام المدبر بضمان انتظام تقديم الخدمة، وتفادي الانقطاعات غير المبررة، والتدخل لمعالجة الأعطاب والاختلالات، وتعبئة الوسائل التقنية والمالية والبشرية الكفيلة باستمرار التزويد في حدود الإمكانات القانونية والواقعية. صحيح أن الاستمرارية ليست مبدأ مطلقا، لارتباطها أحيانا بإكراهات بيئية أو تقنية أو ظرفية، كما هو الشأن في ندرة الموارد المائية أو بعض حالات الصيانة أو القوة القاهرة، لكن هذا الطابع النسبي لا ينفي كون المرتفق يظل محميا بمقتضى هذا المبدأ من كل توقف تعسفي أو سوء تدبير أو تقصير غير مبرر. فالأصل أن الخدمة العمومية تؤدى بانتظام، والاستثناء هو التقييد أو التوقف، والاستثناء بدوره يجب أن يظل مؤسسا على سبب مشروع وخاضعا للضوابط القانونية1788.

وتأسيسا على ما سبق، يكتسي مبدأ **الملاءمة** أهمية جوهرية في إضفاء طابع دينامي على المركز القانوني للمرتفق؛ إذ لا تقتصر الحماية المقررة له على ضمان الولوج المادي للخدمة فحسب، بل تمتد لتشمل مواكبة التحولات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمجالية1789. وبذلك، يتجاوز حق المرتفق مجرد الانتفاع بخدمة قائمة، ليرتقي إلى مصلحة قانونية مشروعة تفرض تكيف الأداء المرفقي مع تطور الطلب، ونمو التجمعات السكانية، وارتفاع المعايير التقنية، فضلاً عن رهانات الاستدامة البيئية والنجاعة التدبيرية1790.

1786 - القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 بتاريخ 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليو 2021)، الجريدة الرسمية، عدد 7006 (22 يوليو 2021)، المادة 5.

انظر في هذا الصدد: عصام القرني، «أسس تدبير المرافق العمومية بالمغرب: زخم دستوري تعترضه صعوبة في التفعيل»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 156 (فبراير 2021):ص 311–327.

1787 -إدريس أحديدو، «شروط تحسين علاقة المرفق العام بالمرتفق»، *مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية*، العدد 34 (يونيو 2024): 18–35.

-اطلع كذلك على الفصل 154 من دستور 2011.

1788 - فارس عبد الرحيم حاتم، «حدود سلطة الإدارة عند تطبيق مبدأ سير المرفق العام بانتظام واستمرار»، *مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية* 3، العدد 1 (2011):ص 220–254.

1789 - خالد بالجيلالي، «القيود الواردة على استراتيجية التغيير والتطوير بالنسبة للمرافق العامة»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 143 (دجنبر 2018): 89–107.

1790 - صهيب ياسر محمد شاهين وليندة أونيسي، «أثر الإدارة الإلكترونية على مبادئ سير المرفق العام»، *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*، مجلد 8، عدد 3 (2021): ص 102–117.

وفي هذا السياق، لم تعد الرقمنة خياراً إدارياً تكميلياً، بل أضحت ركيزة أساسية لتكريس مبادئ المرفق العام وضمان استمراريته في بيئة رقمية متغيرة[1791]. فالتحديث التكنولوجي يمنح المرفق مرونةً في التكيف مع تطلعات المرتفقين، مما يُعزز جوهر الخدمة العمومية، ويحولها من نمط أداءٍ تقليدي جامد إلى نموذج تدبيرٍ دينامي وتفاعلي[1792] .

إن انخراط الشركات الجهوية متعددة الخدمات في تدبير هذه المرافق الحيوية يفرض عليها التقيد الصارم بالمبادئ المقررة في الميثاق الوطني للمرافق العمومية، بوصفها صمام أمانٍ قانوني يكبح جماح "النزعة المقاولاتية" المحضة[1793]. وعليه، فإن تقييم أداء هذه الشركات لا ينحصر في استمرارية الخدمة، بل يمتد لقياس قدرتها على الارتقاء بمستوى الجودة وتحسين مردودية القرب؛ الأمر الذي يجعل من الملاءمة مبدأً تكاملياً يعزز جوهر الاستمرارية، لا بديلاً عنها[1794].

وعطفا على ما سبق ، لا يتأسس المركز القانوني للمرتفق في ظل هذا النموذج الهجين على حماية لاحقة تُفعل عند نشوب النزاع فحسب، بل يرتكز على حماية أصلية سابقة، قوامها المبادئ الجوهرية للمرفق العام. فهذه المبادئ ليست مجرد توجيهات أخلاقية أو شعارات تدبيرية، بل تُشكل التزامات قانونية موضوعية تُقيد سلطة الإدارة المُدبّرة، وتمنح المرتفق سنداً قانونياً للاحتجاج بها كلما أخلّت الشركة بمتطلبات طبيعة المرفق العام التي تستوجبها حماية الحقوق الأساسية للمنتفعين.

المطلب الثاني: امتيازات السلطة العامة بين ضرورة تدبير المرفق وحدود الحماية الواجبة للمرتفق

إذا كان المركز القانوني للمرتفق يتأسس، في جانبه الأول، على صفته منتفعا بخدمة عمومية وما يترتب عن ذلك من خضوع العلاقة لمبادئ المرفق العام، فإن هذا المركز يتحدد أيضا، في جانبه الثاني، على ضوء طبيعة الوسائل القانونية التي رخص المشرع للشركات الجهوية متعددة الخدمات باستعمالها في إطار تدبيرها للمرفق. ذلك أن هذه الشركات، على الرغم من اتخاذها شكل شركة مساهمة، لا تشتغل بأدوات القانون الخاص وحدها، بل تستفيد، في حدود معينة، من امتيازات ترتبط بمنطق السلطة العامة، بما يجعل علاقتها بالمرتفق محكومة بتوازن دقيق بين مقتضيات حسن سير المرفق وضمانات الحماية القانونية الواجبة للمنتفعين به[1795]. ومن ثم، يقتضي هذا المطلب الوقوف على كيفية توظيف هذه الامتيازات، لا باعتبارها أدوات لفرض الهيمنة على المرتفق، وإنما بوصفها وسائل استثنائية لا تكتسب مشروعيتها إلا بقدر اتصالها بضمان انتظام الخدمة وجودتها واستمراريتها.

الفقرة الأولى: امتيازات السلطة العامة كوسائل لضمان انتظام الخدمة لا كآليات لتقليص ضمانات المرتفق

1791 -انظر ديباجة *القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية*، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.06، الجريدة الرسمية عدد 6867، بتاريخ 26 مارس 2020.

1792 - نادية حمصي، «التحول الرقمي للمرفق العام بين متطلبات النجاعة وتحديات حماية حقوق المرتفقين»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية(REMALD)* ، عدد 168 (2023): ص 45–70.

1793 - Stéphanie Hemairia Clerc and Amandine Cimier, "Les valeurs publiques à l'épreuve du nouveau management public. Une exploration via les outils de gestion," *Politiques & Management Public* 41, no. 1 (2024): 5–26, https://doi.org/10.1684/pmp.2024.36.

-Cette étude montre que l'importation de logiques entrepreneuriales dans l'action publique peut fragiliser les valeurs propres au service public.

1794 -نص المشرع المغربي على المبادئ الأساسية التي يجب أن تخضع لها المرافق العمومية في المادة 5 من القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، وهي: المساواة في الولوج إلى المرفق العام، الإنصاف في تغطية التراب الوطني وفي التعامل مع المرتفقين، الاستمرارية في أداء المهام بانتظام واطراد، الجودة في الخدمات، الشفافية في تدبير ونشر المعلومات، وربط المسؤولية بالمحاسبة. وتعتبر هذه المبادئ إطاراً مرجعياً للحكامة الجيدة لتعزيز نجاعة أداء المرافق العمومية.

- *القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية*، المادة 5؛

انظر كذلك: محمد ناصر محمد مطلق دحيم العتيبي، «التحول الرقمي وأثره على المرفق العام»، *مجلة العلوم القانونية والاقتصادية* 64، العدد 2 (2022): ص 1–48.

1795 - Anass Zouggari and Hassane El Arafi, "Nouveaux modes de gouvernance des services publics locaux : le cas des Sociétés Régionales Multiservices," *Revue d'Études en Finances Publiques*, no. 5 (2025): 3–21, https://doi.org/10.34874/PRSM.refip-N5.57534;

Voir aussi : Aurélie Virot-Landais, "Les activités de contrôle exercées par les personnes privées chargées d'un service public," *Revue du droit public* 2013/3 (2013): 613–639.

- Cette étude met en évidence les tensions suscitées par l'introduction de logiques entrepreneuriales dans la gestion publique. Dans le sillage du nouveau management public, elle montre que la recherche de performance et d'efficience peut entrer en concurrence avec les valeurs constitutives du service public.

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

من الخصائص البارزة للشركات الجهوية متعددة الخدمات أنها، رغم خضوعها من حيث الشكل لقواعد شركات المساهمة، تستفيد من جملة من امتيازات السلطة العامةLes prérogatives de puissance publique التي لا توجد في نطاق القانون الخاص المحض1796. وقد بينت الدراسات المؤطرة لهذا النموذج أن الأمر يتعلق أساسا بإمكان إبرام عقود إدارية، وإصدار قرارات إدارية، والاستفادة من مسطرة نزع الملكية لأجل المنفعة العامةL'expropriation pour utilité publique والاحتلال المؤقت occupation L' temporaire، فضلا عن الخضوع لمقتضيات الحكامة والمراقبة العمومية. غير أن الأهمية القانونية لهذه الامتيازات لا تكمن فقط في كونها تؤكد الطبيعة المختلطة للشركة، بل في أثرها المباشر في تحديد العلاقة بينها وبين المرتفق 1797.

فالعقود التي تبرمها الشركة في نطاق تدبير المرفق لا يمكن فهمها بمنطق تعاقدي مدني صرف، ما دامت مرتبطة بتسيير مرفق عمومي وتستبطن، بحسب طبيعتها، شروطا وضوابط ومقتضيات غير مألوفة Clauses exorbitantes في علاقات القانون الخاص الخالصة. وقد كرس الاجتهاد القضائي هذا التوجه حين اعتبر أن العقد يكتسب صبغته الإدارية متى أبرم من أجل إيصال الماء الصالح للشرب في إطار تسيير مرفق عمومي، ولو كان طرفاه من أشخاص القانون الخاص، ما دام أحدهما يتصرف لحساب السلطة العامة أو في مركز المفوض له1798.كما يعزز هذا المنحى ما استقر عليه قضاء محكمة النقض من أن اشتمال العقد على شروط غير مألوفة في القانون الخاص يظل مؤشرا حاسما على طبيعته الإدارية، وهو ما يؤكد أن بعض العقود المرتبطة بتدبير المرافق العمومية لا يمكن إخضاعها للمنطق المدني الخالص متى انطوت على امتيازات أو مقتضيات استثنائية تفرضها اعتبارات المصلحة العامة1799.

كما أن خضوع هذه العقود لمبدأ المنافسة والشفافية والمساواة بين المتنافسين لا يحمي فقط المال العام أو حسن التدبير، بل يمتد أثره بصورة غير مباشرة إلى حماية المرتفق نفسه؛ لأن جودة الطلبية العمومية، وشفافية التعاقد، واختيار المتدخلين على أسس موضوعية، كلها عناصر تنعكس في النهاية على جودة الخدمة العمومية واستمراريتها وكلفتها وموثوقيتها. ولذلك، فإن من مصلحة المرتفق القانونية أن تبنى تعاقدات الشركة على قواعد المشروعية والشفافية والنجاعة، لأن أي اختلال في هذه الحلقة ينعكس حتما على الحلقة الأخيرة، أي على الخدمة المقدمة إليه1800 .

وبالمثل، فإن السلطة التنظيمية أو الفردية التي قد تمارسها الشركة من خلال بعض القرارات الإدارية لا ينبغي أن تقرأ باعتبارها دليلا على تغول المدبر في مواجهة المرتفق، وإنما باعتبارها أداة ضرورية لتأمين حسن سير المرفق، شريطة أن تظل هذه القرارات خاضعة لمقتضيات المشروعية من حيث الاختصاص، والشكل، والسبب، والمحل، والغاية. وبمعنى آخر، فإن تمتيع الشركة بوسائل القانون العام لا يحررها من الرقابة، بل يثقل مسؤوليتها، لأن كل سلطة استثنائية لا تكتسب مشروعيتها إلا بقدر ما توظف لخدمة المصلحة العامة وتبقى قابلة للمساءلة والطعن والمراجعة. ومن هنا، فإن المركز القانوني للمرتفق يتقوى، ولا يضعف، كلما تم الاعتراف بالطبيعة العمومية للأدوات التي تستعملها الشركة؛ لأن ذلك يفتح المجال لإخضاعها لمراقبة القضاء الإداري وآليات التظلم والرقابة العمومية1801 .

ويتعزز هذا المنحى أكثر إذا استحضرنا أن خدمات التوزيع، ولا سيما في مجال الكهرباء، لا تُؤطر فقط بعلاقات الانتفاع والأداء والالتزامات التعاقدية، بل تحيط بها أيضا آليات خاصة في المراقبة والمعاينة والإثبات تكشف عن استمرار حضور منطق السلطة

1796 - محسن المنديلي، *الشركات الجهوية متعددة الخدمات: قراءة في البنية والوظيفة*، م.س، ص. 70–72.

1797 - André Delion, "De l'État tuteur à l'État actionnaire," *Revue française d'administration publique* 124, no. 4 (2007): P 537–539.

1798 - محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 725، الملف الإداري عدد 2003/4/1535، بتاريخ 9 أكتوبر 2003.

1799- محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 179، الملف الإداري عدد 2020/1/4/161، بتاريخ 6 فبراير 2020 .

1800 - مصطفى علوش، «الحماية القانونية للمنافسة والشفافية في عقود التدبير المفوض»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 128 (يونيو 2016): 355–369.

1801 - عادل أرجدال، «ضوابط تدخل القضاء الإداري في منازعات أشخاص القانون الخاص: دراسة في اجتهادات القضاء الإداري الفرنسي والمغربي»، *مجلة عدالة للدراسات القانونية والقضائية*، العدد 22 (2021):ص 103–137.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

العامة في هذا المجال. فإسناد بعض مهام المراقبة لأعوان محلفين، ومنح المحاضر التي ينجزونها حجية خاصة في نطاق إثبات بعض الأفعال الماسة بسلامة الاستغلال أو النظام القانوني للخدمة، يدل على أن المشرع لا يتعامل مع هذا القطاع بوصفه مجرد فضاء لعلاقات استهلاكية عادية، وإنما باعتباره مجالا يقتضي حماية مخصوصة تتصل بحسن سير المرفق وصون موارده وضمان انتظام الانتفاع به. ومن ثم، فإن هذا الامتداد الخاص لآليات المراقبة والإثبات يؤكد، من الناحية التحليلية، أن المركز القانوني للمرتفق في مجال خدمات التوزيع لا يمكن فهمه حصرا بمنطق العقد، بل يتعين استحضاره أيضا في ضوء ما يحيط بالمرفق من قواعد الضبط والرقابة والحماية النظامية[1802].

أما حق نزع الملكية لأجل المنفعة العامة[1803]، فهو بدوره يكشف أن المشرع لم يتعامل مع الشركات الجهوية متعددة الخدمات كفاعل اقتصادي عادي، بل كآلية لتدبير مرفق ذي منفعة عامة يبرر، عند الاقتضاء ووفق الشروط القانونية الصارمة، اللجوء إلى وسائل استثنائية لتعبئة العقار الضروري لإنجاز البنيات والتجهيزات اللازمة للخدمة. غير أن هذا الامتياز، على أهميته، لا يمكن أن يفهم خارج طابعه الاستثنائي وضوابطه الإجرائية والقضائية. وهو ما يعني أن منطق المرفق العام، حتى في أكثر تجلياته قوة، يظل محكوما بفكرة التوازن بين متطلبات المصلحة العامة وحقوق الأفراد. وإذا كان هذا التوازن يطرح نفسه بوضوح إزاء المالك المنزوعة ملكيته، فإنه يمتد أيضا، بصورة أوسع، إلى المرتفق الذي لا يجوز أن تكون مقتضيات المصلحة العامة ذريعة للمساس التعسفي بحقوقه أو لإضعاف ضمانات انتفاعه المشروع بالخدمة[1804].

ومن ثم، فالخلاصة التي تفرض نفسها هي أن امتيازات السلطة العامة الممنوحة للشركة لا تشكل مصدرا لمركز قانوني متفوق عليها في مواجهة المرتفق، بقدر ما تشكل وسائل استثنائية ينبغي تسخيرها حصرا لضمان انتظام الخدمة وجودتها واستمراريتها وتوسيعها. وكل انحراف بهذه الامتيازات عن هذه الغاية يفرغها من مشروعيتها، ويحولها من أدوات لخدمة المرفق إلى أدوات لإرباك التوازن الواجب في العلاقة بين المدبر والمرتفق.

الفقرة الثانية: من الانتفاع بالخدمة إلى الحماية الفعلية للمرتفق

إذا كانت مبادئ المرفق العام وامتيازات السلطة العامة ترسم الإطار العام للمركز القانوني للمرتفق، فإن القيمة الحقيقية لهذا المركز لا تتجلى إلا متى ترجمت إلى ضمانات عملية ملموسة في الولوج إلى الخدمة، وجودتها، وقربها، وسهولة إجراءاتها، وفعالية التظلم بشأنها. ولهذا اكتست، في الأدبيات المرتبطة بالشركات الجهوية متعددة الخدمات، انتظارات المرتفقين مكانة مركزية، لكونها تمثل الامتحان العملي لكل خطاب قانوني أو مؤسساتي حول الإصلاح. وقد برز من خلال المادة العلمية المعتمدة أن هذه الانتظارات تنصرف أساسا إلى تحسين الخدمات الأساسية، وتقريبها من المواطنين، وتبسيط المساطر، وتحسين الاستقبال، وتجويد آليات التفاعل مع التظلمات والملاحظات [1805].

1802 - مصطفى الطاهري، «حجية محاضر أعوان المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب في إثبات جنحة اختلاس القوى الكهربائية في القانون المغربي، مرجع سابق، ص 318.

1803 - René Hostiou, « Le contentieux de l'expropriation », *Cahiers du GRIDAUH* 2018/1, no 32 (2018) : 27-38, spéc. p. 27 et s., étude publiée sur la plateforme CAIRN.INFO, consultée le 18 avril 2026, à l'adresse suivante : https://droit.cairn.info/revue-cahiers-du-gridauh-2018-1-page-27?lang=fr

Cette étude montre que la déclaration d'utilité publique constitue le fondement juridique de l'expropriation des terrains nécessaires à la réalisation d'une opération d'intérêt général. Prérogative exceptionnelle, l'expropriation ne se justifie qu'à la condition d'établir l'utilité publique du projet et tend à garantir la maîtrise foncière requise pour la réalisation des ouvrages et équipements indispensables au fonctionnement du service public.

1804 - مصطفى الطاهري، الحماية القضائية للمستهلك في عقود الاشتراك في الماء والكهرباء، مقال منشور بمجلة الحقوق، العدد 27، 2025، ص 42.

1805 - Nada Abdelkader Benmansour, "Qualité et services publics 'à la française' : où en est-on de la qualité publique en France ?" *Recherches en Sciences de Gestion* 85, no. 4 (2011): 109–146.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

ولا يتعلق الأمر هنا بمجرد مطالب تدبيرية أو تحسينات إدارية ثانوية، بل بمكونات جوهرية للمركز القانوني للمرتفق نفسه. فحقه في خدمة عمومية ذات جودة يقتضي، في مجال الماء الصالح للشرب مثلا، ضمان سلامة التزويد، وجودة الشبكات، ومردودية التوزيع، واستمرارية الخدمة، وسرعة التدخل عند الأعطاب. ويقتضي، في مجال الكهرباء، الحد من الانقطاعات، وتحسين القدرة وانتظام التوتر، وتوسيع الربط، وتأهيل الشبكات. كما يقتضي، في مجال التطهير السائل، تطوير البنية التحتية والمعالجة والوقاية من التلوث والفيضانات. وكلما أخلت الشركة في هذه الجوانب، لم يعد الأمر مجرد قصور تقني، بل أضحى مساسا بمضمون المركز القانوني للمرتفق باعتباره منتفعا بخدمة عمومية أساسية[1806] .

ويزداد هذا المعنى وضوحا حين ننظر إلى مطلب تقريب الخدمة من المواطنين. فإحداث تمثيليات للقرب، وتبسيط الولوج إلى الإدارة، وتسريع مساطر الربط أو الإصلاح أو المعالجة، وتحسين الاستقبال، وتلقي الشكايات وتتبعها، كلها ليست فقط وسائل لتجويد صورة المؤسسة، وإنما ترجمة ملموسة لفكرة أن المرتفق ليس تابعا سلبيا في العلاقة، بل صاحب مصلحة قانونية مشروعة في إدارة قريبة منه، واضحة معه، قابلة للمساءلة أمامه، ومتجاوبة مع حاجياته[1807]. وهذا التحول في تصور المرتفق ينسجم مع الاتجاهات الحديثة في الحكامة العمومية Gouvernance publique التي لم تعد تنظر إلى جودة المرفق بمعزل عن تجربة المنتفع اليومية، بل صارت تعتبر هذه التجربة معيارا أساسيا للحكم على مشروعية التدبير ونجاعته في الآن نفسه .

تتعزز هذه الخلاصة بما ذهبت إليه بعض الدراسات التي قاربت حماية المستهلك في خدمات الماء والكهرباء، والتي أبرزت أن خصوصية هذه القطاعات تفرض تشديد الالتزامات الواقعة على عاتق المزودين، خاصة في ما يتعلق بالإطار التنظيمي، وجودة الخدمة، وشفافية العلاقة، وعدم استغلال هشاشة المنتفع أو عدم تكافؤ مركزه العملي. ويكتسي هذا المعطى أهمية خاصة في موضوعنا، لأن الشكل المؤسسي الجديد للشركة لا ينبغي أن يتحول إلى مدخل لإضعاف الحماية، بل يجب أن يفضي، على العكس، إلى تعزيزها عبر الجمع بين الحماية المرفقية والحماية التعاقدية والاستهلاكية. فكلما كان المرتفق في موقع أضعف من حيث القدرة على التفاوض أو الاعتراض أو الفهم التقني والتدبيري للعلاقة، تعين على القانون أن يعوض هذا الاختلال بواجبات أوضح في الإعلام والشفافية والتفسير وسرعة المعالجة وجودة الأداء [1808].

بناءً عليه، لا تتحقق الحماية الفعلية للمرتفق في إطار الشركات الجهوية متعددة الخدمات بمجرد التسليم النظري بأن الخدمات التي تقدمها تندرج ضمن نطاق المرفق العام، بل تقتضي تحويل هذا الإقرار إلى منظومة من الحقوق العملية المكفولة، تشمل الحق في الولوج المتكافئ والعادل الى الخدمة، والحق في انتظامها واستمراريتها، والحق في ملاءمتها وجودتها، والحق في المعلومة الواضحة، والحق في تبسيط المساطر، والحق في الاستقبال اللائق، والحق في الشكاية وتتبع مآلها، ثم الحق في مراقبة مشروعية القرارات

1806 - Aurélien Décamps et Guillaume Barbat, « Gouvernance durable du service public de l'eau et ancrage territorial : une approche par les profils de territoires », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2017/2 (février 2017) : 297-334, publié sur CAIRN.INFO, consulté le 18 avril 2026, https://shs.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2017-2-page-297?lang=fr ; voy. égal. Xavier Miny, « Le service public comme stratégie de régulation », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 2021/2, no 87 (2021) : 91-148, publié sur CAIRN.INFO, consulté le 18 avril 2026, https://droit.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2021-2-page-91?lang=fr.

- L'amélioration des réseaux, la continuité de l'alimentation, la réduction des interruptions, la qualité de la distribution et la prévention des atteintes à l'environnement ne sauraient être regardées comme de simples objectifs techniques. Dans les services publics essentiels, elle s conditionnent l'effectivité même des droits reconnus à l'usager et, partant, la consistance de son statut juridique de bénéficiaire du service public.

1807 - منية بنلمليح، «إدارة القرب في المغرب بين إكراهات الواقع ومتطلبات الإصلاح»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العددان 134–135 (غشت 2017): 99–112.

1808 - مصطفى الطاهري، الحماية المدنية للمستهلك في عقود الاشتراك في الماء والكهرباء، رسالة لنيل الماستر في القانون الخاص، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس بالرباط، السنة الجامعية: 2020/2019، ص. 57.

المؤثرة في وضعه القانوني1809. وعلى هذا الأساس، يتجلى المركز القانوني للمرتفق بوصفه مركزا قانونيًا مركبًا، تتداخل في تشكيله اعتبارات الانتفاع بالخدمة كمرتفق وضمانات الحماية القانونية كمستهلك ، غير أن منطق المرفق العام يظل فيه الأساس المرجعي الأول والمحدد الأعمق1810.

يخلص هذا المبحث إلى أن المركز القانوني للمرتفق في ظل الشركات الجهوية متعددة الخدمات لا يمكن أن يبنى على منطق تعاقدي صرف، لأن طبيعة الخدمة، وموضوعها، والغاية من إحداث هذه الشركات، واستمرار حضور صاحب المرفق، واحتفاظ الشركة بامتيازات السلطة العامة، كلها عناصر تؤكد أن المرتفق يظل، قبل كل شيء، منتفعا بخدمة عمومية محلية محكومة بمبادئ المساواة والإنصاف والاستمرارية La continuité du service public والملاءمة والحكامة. ومن ثم، فإن أي تحليل لاحق لهذه العلاقة ينبغي ألا ينطلق من السؤال عن مدى خضوع الشركة للقانون الخاص فقط، بل من السؤال عن حدود هذا الخضوع وأثره في إعادة تشكيل ضمانات المرتفق دون المساس بجوهرها.

المبحث الثاني: أثر آليات القانون الخاص في إعادة تشكيل المركز القانوني للمرتفق

إذا كان المبحث الأول قد أبرز أن المرتفق يستمد مركزه القانوني ابتداء من انتمائه إلى دائرة المخاطبين بالسياسات العمومية عبر مرافقها العامة، فإن هذه النتيجة، على وجاهتها، لا تكفي وحدها لفهم البنية القانونية الكاملة للعلاقة التي تنشأ في ظل الشركات الجهوية متعددة الخدمات. ذلك أن هذا النموذج لم يُشيد فقط على امتداد منطق القانون العام، وإنما تأسس أيضا على استدعاء واعٍ ومقصود لآليات القانون الخاص، وخاصة القواعد المنظمة لشركات المساهمة، بما تتيحه من مرونة تنظيمية، ودقة في توزيع الاختصاصات، وصرامة في الحكامة، ووضوح في المسؤوليات، وقابلية أكبر للتتبع المالي والتقني. وقد أبرزت المادة العلمية المرفقة بوضوح أن المشرع أخضع تنظيم هذه الشركات وتسييرها لقواعد القانون رقم 17.95 المتعلق بشركات المساهمة، مع إسناد تدبيرها إلى أجهزة تنفيذية ورقابية مألوفة في البنية المقاولاتية، من قبيل مجلس الإدارة، والمدير العام، واللجان المساعدة، والجمعيات العامة، ومراقبي الحسابات، مع بقاء النشاط نفسه متصلا بتدبير مرافق عمومية حيوية .

ومن ثم، فإن المركز القانوني للمرتفق داخل هذا النموذج لا يتحدد فقط من خلال الضمانات المرفقية التقليدية، وإنما يعاد تشكيله أيضا تحت تأثير منطق الكفاءة التدبيرية، والتقنين الداخلي، والانضباط المحاسبي، والشفافية التعاقدية، وآليات التتبع والافتحاص. غير أن هذا التأثير لا ينبغي أن يفهم باعتباره انتقالا من منطق المرفق العام إلى منطق السوق، بل باعتباره تحولا في أدوات التدبير يراد منه تجويد الخدمة لا تحويلها إلى علاقة تجارية محضة1811. ومن هنا تتحدد أهمية هذا المبحث، لأنه يبين كيف تؤثر آليات القانون الخاص في تنظيم العلاقة مع المرتفق، ثم يرصد في المقابل حدود هذه الآليات، والحاجة إلى تأطيرها ضمن تصور مزدوج للحماية، يجمع بين منطق العقد ومنطق المرفق العام.

المطلب الأول: انعكاس البنية المقاولاتية للشركة على العلاقة مع المرتفق

1809 - Xavier Miny, « Le service public comme stratégie de régulation », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 2021/2, no 87 (2021) : 91-148, spéc. p. 132 et s., publié sur CAIRN.INFO, consulté le 18 avril 2026, https://droit.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2021-2-page-91?lang=fr.

de cet article met en évidence que la protection de l'usager ne résulte pas de la seule appartenance du service à la catégorie des services publics, mais L'auteur- de la traduction de cette qualification en obligations effectives: accès non discriminatoire, continuité, qualité, adaptation du service et contrôle des conditions de sa fourniture.

1810 - للتوسع بشأن الطبيعة المركبة للمركز القانوني للمستفيد من خدمات الماء والكهرباء، وتداخل صفته كمرتفق مع مركزه كمستهلك.
-انظر: مصطفى الطاهري، «المركز القانوني للمستهلك في عقود اشتراك الماء والكهرباء» (أطروحة دكتوراه في العلوم القانونية والسياسية، شعبة القانون الخاص، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، جامعة محمد الخامس بالرباط، 2026)، ص. 45-55.

1811 - Stephen P. Osborne, Zoe Radnor, and Greta Nasi, "A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach," *The American Review of Public Administration* 43, no. 2 (2013): 135–158.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

إذا كانت الدراسة قد انتهت في المبحث الأول إلى أن المركز القانوني للمرتفق لا يمكن فهمه خارج منطق المرفق العام، فإن ذلك لا ينفي أن هذا المركز يعاد تشكيله أيضا تحت تأثير البنية القانونية والتنظيمية الخاصة بالشركات الجهوية متعددة الخدمات، باعتبارها شركات مساهمة تخضع، من حيث التنظيم والتسيير، لقواعد القانون الخاص. ومن هنا تبرز أهمية الوقوف على أثر البنية المقاولاتية للشركة في ضبط العلاقة مع المرتفق، خاصة من حيث توزيع المسؤوليات، وآليات الحكامة، ووضوح الاختصاصات، وفعالية المحاسبة والتتبع. فالمسألة لا تتعلق بمجرد اختيار شكلي لطبيعة الشركة، بل بخيار وظيفي يراد منه تأهيل التدبير وتجويد الأداء، مع ما يثيره ذلك، في المقابل، من تساؤلات حول حدود المقاربة التعاقدية ومدى قدرتها على استيعاب خصوصية العلاقة التي تربط الشركة بمرتفق ينتفع بخدمة عمومية أساسية.

ويترجم هذا الاختيار أحد مظاهر التحول في حكامة المرافق العمومية على المستوى الترابي بالمغرب، من خلال اللجوء إلى صيغ مؤسساتية ذات بنية مقاولاتية، لا يراد بها تجريد النشاط من غايته العمومية، وإنما إعادة تنظيمه داخل إطار يسمح بالتوفيق بين متطلبات النجاعة التدبيرية واستمرار الارتباط بالمصلحة العامة[1812].

الفقرة الأولى: خضوع الشركة لقانون شركات المساهمة بين مطلب النجاعة وإعادة ترتيب المسؤوليات

إن من أبرز خصائص الشركات الجهوية متعددة الخدمات أنها تتخذ شكل شركة مساهمة، وهو اختيار لا يمكن اعتباره مجرد وعاء قانوني محايد، بل هو اختيار وظيفي يراد منه بناء جهاز تدبيري أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات التسيير الحديث. فالبنية القائمة على مجلس إدارة، ومدير عام، وأجهزة مساعدة، وآليات للتدقيق والمراقبة الداخلية، تؤدي عمليا إلى توزيع أوضح للاختصاصات، وإحكام أكبر لمساطر اتخاذ القرار، وتحديد أدق للمسؤوليات، وهو ما يختلف عن بعض صيغ التدبير السابقة التي كانت تعاني تشابك المتدخلين، وتداخل الصلاحيات، وضعف قابلية المساءلة. وقد أظهرت الرسالة المرفقة أن هذا التوجه يجد سنده في كون الشركة لا تدار بمنطق جماعي فضفاض، بل وفق هندسة مؤسساتية دقيقة مستمدة من قانون شركات المساهمة، مع ما يستتبعه ذلك من مركزية القرار، وربط السلطة بالمسؤولية، وإخضاع الأجهزة المسيرة لرقابة الجمعيات العامة ومراقبي الحسابات[1813] .

وعلاوة على ذلك، فإن اعتماد الشركات الجهوية متعددة الخدمات كنموذج تدبيري يزاوج بين مرونة القانون الخاص وصرامة القانون العام، يتجسد بوضوح في طبيعة الأطر التعاقدية المنظمة للعلاقة مع المرتفقين؛ حيث أضحت دفاتر التحملات تفرض على هذه الشركات توفير قنوات رقمية (وكالة إلكترونية) تتيح للمرتفقين تتبع مسار شكاياتهم في زمن قياسي، والاطلاع على حساباتهم، وتحميل الفواتير، ومعالجة ملفات الاشتراك بطريقة لا مادية آمنة. إن هذا التحول الإجرائي لا يمثل مجرد تحسين تقني، بل هو آلية لتقليص 'عدم تكافؤ المراكز' بين الشركة والزبون، عبر إخضاع التدبير اليومي لمساطر شفافة وقابلة للقياس والرقابة[1814] .

1812 - Youssef Moflih et Nadia Belhaj, « Le partenariat public-privé institutionnel : les sociétés de développement local au Maroc », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 4, no 1 (30 janvier 2021) : P 1-13.

1813 - Jean-Philippe Robé, « Le conseil d'administration », *Revue d'économie financière* 2018/2, no 130 (2018) : 163-178, spéc. p. 163 et s., publié sur CAIRN.INFO, consulté le 18 avril 2026, https://shs.cairn.info/article/ECOFI_130_0163/pdf?lang=fr ; voy. égal. *Les nouveaux enjeux de gouvernance*, chap. 2, « Les organes de gouvernance des sociétés et leurs interactions », publié sur CAIRN.INFO, consulté le 18 avril 2026, https://shs.cairn.info/les-nouveaux-enjeux-de-gouvernance--9782311409321-page-33?lang=fr.

Le choix de la société anonyme traduit une volonté d'inscrire la gestion dans un cadre institutionnel plus rigoureux, marqué par la clarification des attributions entre les organes sociaux, la liaison entre pouvoir et responsabilité, ainsi que par la soumission de la direction au contrôle du conseil, des assemblées et des commissaires aux comptes.

1814 - حسن حلوي، "حماية المستهلك الكهرومائي في ظل الشركات المتعددة الخدمات"، *مجلة القانون والاقتصاد والأخلاق*، العدد الأول (2025): ص. 244.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

ومن الزاوية القانونية، ينعكس هذا الاختيار مباشرة على المركز القانوني للمرتفق، ولو بصفة غير مباشرة في بعض الأحيان. فكلما كانت بنية الشركة أكثر انضباطا ووضوحا، كان من الأيسر تحديد الجهة المسؤولة عن الاختلال، وتعقب مصدر القرار، ومساءلة المتدخل المختص، سواء تعلق الأمر بتأخر الربط، أو ضعف الجودة، أو اضطراب التزويد، أو سوء معالجة الشكايات، أو الإخلال بالالتزامات الاستثمارية. فالقوة الحقيقية للبنية المقاولاتية هنا لا تكمن فقط في فعاليتها الاقتصادية، بل في أثرها على قابلية العلاقة القانونية للتحديد والمراجعة والمحاسبة. وهذا أمر بالغ الأهمية، لأن ضعف الحماية في كثير من مرافق الخدمات الأساسية لا ينشأ دوما من غياب القاعدة القانونية، وإنما كثيرا ما ينتج عن غموض المسؤوليات، وتشتت الاختصاصات، وصعوبة تحديد من يتحمل الإخلال. ومن ثم، فإن اعتماد الشركة المساهمة كآلية تنظيمية يمكن أن يشكل، من هذه الجهة، دعامة موضوعية لتقوية المركز القانوني للمرتفق لا لإضعافه[1815].

ولا يقل عن ذلك أهمية ما يرتبه قانون شركات المساهمة من التزامات في مجال المحاسبة والإفصاح والتدقيق وحصر الحسابات والمسؤولية المدنية والجنائية للمسيرين[1816]. فحين يخضع أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام، وعند الاقتضاء المدير العام المنتدب، لمقتضيات المسؤولية تجاه الشركة والغير، فإن ذلك يوسع من دائرة الحماية غير المباشرة للمرتفق، لأن هذا الأخير يوجد في النهاية ضمن فئة "الغير" الذين قد يتأثرون سلبا بسوء التدبير أو الانحراف في استعمال السلطة أو الموارد أو الاعتمادات. كما أن إلزام الشركة بمراقبة حساباتها، وبتقديم الوثائق والتقارير، وبالاحتكام إلى قواعد الحكامة، لا يخدم فقط مصلحة المساهمين، بل يحصن أيضا جودة الأداء المرفقي الذي يعد المرتفق محوره النهائي. لذلك، فإن القول إن خضوع الشركة للقانون الخاص يفيد بالضرورة تراجع الحماية، قول يحتاج إلى قدر من التحفظ؛ لأن بعض أدوات القانون الخاص، متى أحسن توظيفها، قد تنتج حماية عملية أكثر فعالية من بعض الصيغ الإدارية التقليدية التي كانت تعاني بطئا أو غموضا أو ضعف تتبع[1817] .

غير أن هذا الاستنتاج ينبغي ألا يدفع إلى المبالغة في تقدير أثر البنية المقاولاتية. فنجاعة الشكل القانوني لا تتحقق بمجرد النص عليه، بل تتوقف على جودة التنزيل، وكفاءة الموارد البشرية، واستقلالية أجهزة الرقابة الداخلية، وشفافية اتخاذ القرار، وحدود تأثير الفاعلين العموميين المساهمين في توجيه الشركة. وقد سجلت الرسالة، في أكثر من موضع، أن حضور الدولة والجماعات الترابية والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب داخل البنية التدبيرية، وإن كان يعكس طابع الشراكة العمومية، فإنه قد يثير أيضا سؤال التوازن داخل أجهزة القرار، خاصة عندما تتقاطع اعتبارات التدبير مع رهانات التوجيه العمومي أو الوصاية أو

1815 - François Marty, "Nouveaux outils de gestion de la performance des services publics : mesure et pilotage des performances," Revue internationale des sciences administratives 80, no. 1 (2014): 219 et s., publié sur CAIRN.INFO, consulté le 18 avril 2026, https://droit.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2014-1-page-219.htm.

La structuration claire de l'opérateur ne relève pas de la seule rationalité managériale ; elle conditionne aussi la lisibilité de la chaîne décisionnelle, la traçabilité des responsabilités et la possibilité, pour l'usager, d'identifier l'autorité compétente en cas de dysfonctionnement, de carence ou de manquement aux obligations du service -

1816 - تنص الفقرة الثانية من الفصل 154 من دستور المملكة المغربية على أنه : «..تخضع المرافق العمومية لمعايير الجودة والشفافية والمحاسبة والمسؤولية» .

-يراجع في هذا الصدد: - شكران قاسم الدغمي، »مبدأ الجودة في المرافق العامة: دراسة تحليلية«، *مجلة دراسات، علوم الشريعة والقانون*، المجلد 46، العدد 1، 2019، ص. 787.

1817 - Lahoucine Mbarki, Abdelhay Benabdelhadi et Lahoucine Ikkou, « L'évolution des méthodes de gestion des services publics versus le changement du système de gouvernance territoriale au Maroc », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* 5, no 4 (2024) : 370-382, https://doi.org/10.5281/zenodo.11001332

Les auteurs montrent que la mutation des modes de gestion des services publics s'inscrit dans une dynamique de gouvernance renouvelée, fondée sur davantage de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité des gestionnaires. Appliquées à une société chargée d'un service public, de telles exigences sont de nature à consolider, fût-ce indirectement, la protection de l'usager contre les effets d'une gestion défaillante ou opaque. -

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

التحكم في الاختيارات الكبرى. وهنا يبرز أن المركز القانوني للمرتفق لا يتأثر فقط بالنصوص، بل كذلك بطريقة اشتغال الأجهزة، وبمدى تغليب منطق الخدمة العمومية على الحسابات المؤسساتية أو التوازنات الداخلية بين المساهمين 1818.

الفقرة الثانية: حدود المقاربة التعاقدية الخالصة في تنظيم علاقة المرتفق بالشركة

على الرغم من الأثر الإيجابي الممكن للبنية المقاولاتية، فإن إعادة تشكيل العلاقة بين الشركة والمرتفق تحت تأثير آليات القانون الخاص تطرح، في المقابل، إشكالا أساسيا يتمثل في حدود المقاربة التعاقدية المحضة. ذلك أن وجود عقد اشتراك، أو التزامات متبادلة، أو فواتير، أو تعريفة، أو شروط عامة، قد يوحي بأن العلاقة لا تعدو أن تكون علاقة تعاقدية عادية بين مزود خدمة ومستفيد منها. غير أن هذا التوصيف، وإن كان يلتقط بعض أبعاد الواقع، يظل غير كاف من الناحية القانونية، وفي الاتجاه نفسه، لا يكفي مجرد وجود علاقة تعاقدية أو ارتباط النشاط بمحيط اقتصادي منظم لإضفاء الصبغة الإدارية على العقد، ما لم يكن موضوعه متصلا فعلا بتسيير مرفق عمومي؛ وهو ما أكدته محكمة النقض حين استبعدت هذه الصفة عن عقد تعلق بأشغال مرتبطة بمشروع تجاري لا علاقة له بمرفق عمومي1819، فالمرتفق لا يدخل عادة في تفاوض حر مع الشركة بشأن شروط جوهرية، ولا يملك في الغالب سلطة فعلية على مضمون القواعد التقنية أو التعريفية أو التنظيمية التي تضبط الولوج إلى الخدمة أو استمرارها أو طرق الاستفادة منها. كما أن موضوع العلاقة لا يتعلق بخدمة اختيارية أو كمالية، بل بمرفق أساسي يتصل بالحياة اليومية والكرامة والصحة والأمن البيئي والاجتماعي1820.

لذلك، فإن التعاقد هنا لا يمكن أن ينتج أثره الكامل كما هو الشأن في عقود القانون الخاص التقليدية، لأن إرادة المرتفق ليست المصدر الوحيد للعلاقة، بل تتدخل فيها أيضا اعتبارات تنظيمية ومرفقية وتعريفية وتقنية سابقة على العقد نفسه. ويكفي، في هذا السياق، التذكير بأن عقد التدبير الذي ينظم العلاقة بين صاحب المرفق والشركة يتضمن عناصر جوهرية تمس وضعية المرتفق بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من قبيل التعريفات وشروط تعديلها، ومراقبة تدبير الشركة، والجزاءات، ومقتضيات الاستثمار، وحقوق وواجبات الأطراف، ومراجعة العقد دوريا، وهي كلها عناصر تتجاوز مجال العلاقة الفردية المباشرة بين المرتفق والشركة. وهذا يعني أن العقد الفردي مع المرتفق ليس سوى حلقة داخل بناء قانوني أوسع، لا يجوز اختزاله في منطق التراضي البسيط 1821.

وتزداد حدود المقاربة التعاقدية وضوحا حين يتعلق الأمر بحالات الاختلال أو النزاع. فالمرتفق، في كثير من الأحيان، يوجد في مركز أضعف من حيث المعرفة التقنية، والقدرة على الاعتراض، والإحاطة بالبنية القانونية والتنظيمية للعلاقة. كما أن الشروط العامة للاستفادة من الخدمة، أو الإجراءات المرتبطة بالربط أو الفسخ أو المراقبة أو الأداء أو التظلم، قد تتسم بطابع فني أو مؤسساتي

1818 -مجلس المستشارين، "تقرير لجنة الداخلية والجماعات الترابية والبنيات الأساسية حول مشروع القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات"، (الرباط: البرلمان المغربي، 2023)، ص 15-18.

-انظر كذلك:

1819 - محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 1058، الملف الإداري عدد 2020/1/4/3557، بتاريخ 26 نونبر 2020.

1820 - Diane Bazin-Beust, « La vulnérabilité des usagers des services publics et des services d'intérêt économique général », *Cahiers de la recherche sur les droits fondamentaux* 18 (2020) : 101-110, spéc. sur « l'incidence d'une relation non contractuelle ou non exclusivement contractuelle », publié sur OpenEdition Journals, consulté le 18 avril 2026, https://journals.openedition.org/crdf/6442.

L'auteure met en évidence que l'usager d'un service public se trouve souvent dans une relation non exclusivement contractuelle, marquée par une forte asymétrie et par la prééminence de règles imposées quant aux conditions d'accès, de fonctionnement et de continuité du service. Il s'ensuit que la qualification contractuelle, à elle seule, ne rend pas pleinement compte de la réalité juridique de cette relation.

1821- أحمد مراح، وجلول حيدور، «تفويض المرفق العام كأسلوب جديد للمحافظة على حقوق المرتفقين: عقود الامتياز نموذجًا»، *مجلة الدراسات والبحوث القانونية*، المجلد 5، العدد 2 (2020): 114-127، منشور على منصةASJP ، تم الاطلاع عليه في 18 أبريل 2026.

- تفيد هذه الدراسة أن حماية المرتفق في مرافق الامتياز لا تستند إلى العقد الفردي وحده، بل تتأسس كذلك على الإطار القانوني والتنظيمي الذي يضبط التفويض، ويكفل استمرار الخدمة العمومية وصون حقوق المنتفعين بها.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

يجعل من الصعب وضعها ضمن منطق التوازن التعاقدي التقليدي. ومن هنا تبرز أهمية الأدبيات المرتبطة بحماية المستهلك في قطاعي الماء والكهرباء، والتي تؤكد أن خصوصية هذه الخدمات تفرض تشديد واجبات المزود في الإعلام والشفافية والوضوح وحسن التنفيذ وتلقي الشكايات، وعدم استغلال اختلال المركز العملي للمنتفع. وهذه النتيجة لا تنفصل عن موضوعنا، لأن المرتفق في ظل الشركات الجهوية متعددة الخدمات يظل في حاجة إلى حماية تتجاوز ما يتيحه قانون العقد وحده، خاصة متى تعلق الأمر بخدمات شبكية أساسية وحيوية [1822].

وعليه، فإن إعادة تشكيل المركز القانوني للمرتفق تحت تأثير آليات القانون الخاص ينبغي أن تفهم في حدودها الدقيقة: فهذه الآليات تسهم في تنظيم العلاقة، وتدقيق المسؤوليات، وتحسين الحكامة، لكنها لا تكفي وحدها لبناء حماية كاملة. بل إن خطرها الحقيقي يبدأ حين تتحول من أدوات للتجويد إلى مدخل لإعادة توصيف المرتفق على نحو يختزله في مجرد زبون، أو حين تستعمل لتبرير تغليب منطق المردودية على منطق الحق في الانتفاع المنتظم والعادل بالخدمة. لذلك، فإن القيمة القانونية لهذا النموذج لا تقاس بمدى قدرته على إحلال العقد محل المرفق، بل بقدرته على جعل العقد نفسه أداة ضمن منظومة حماية أوسع، لا تلغي خصوصية المرفق العام بل تستوعبها وتعيد ترجمتها بوسائل أكثر فعالية[1823].

المطلب الثاني: نحو حماية قانونية مزدوجة للمرتفق في ظل النموذج المختلط

إذا كان خضوع الشركات الجهوية متعددة الخدمات لآليات القانون الخاص يمكن أن يسهم في تحسين التنظيم والرفع من النجاعة، فإن ذلك لا يؤدي، في المقابل، إلى الاستغناء عن الضمانات الأصلية التي يفرضها منطق المرفق العام. ومن ثم، فإن الإشكال لا يكمن في المفاضلة بين القانون العام والقانون الخاص، بقدر ما يتمثل في البحث عن صيغة تكاملية قادرة على بناء حماية فعالة ومتوازنة للمرتفق داخل نموذج قانوني مختلط. لذلك، يهدف هذا المطلب إلى إبراز أن حماية المرتفق في إطار الشركات الجهوية متعددة الخدمات لا يمكن أن تقوم على مرجعية واحدة، وإنما ينبغي أن تتأسس على ازدواجية في الحماية، تجمع بين الضمانات التعاقدية والتنظيمية المستمدة من آليات القانون الخاص، وبين الضمانات الموضوعية والمرفقية التي يفرضها القانون العام بما يحقق التوازن المنشود بين الفعالية والحماية.

الفقرة الأولى: تكامل الحماية التعاقدية والحماية المرفقية في بناء مركز قانوني متوازن

إن أهم نتيجة يمكن استخلاصها من الطبيعة المختلطة للشركات الجهوية متعددة الخدمات هي أن المركز القانوني للمرتفق ينبغي أن يؤسس على ازدواجية في الحماية، لا على أحادية في المرجع. فلا يكفي، من جهة أولى، الركون إلى مبادئ المرفق العام بصيغتها العامة، لأن هذه المبادئ، على أهميتها، تحتاج إلى آليات إجرائية ومؤسساتية ومالية وتنظيمية تضمن تنزيلها العملي. ولا يكفي، من جهة ثانية، الاتكاء على قواعد العقد والشفافية والمحاسبة الداخلية، لأن هذه القواعد لا تستوعب وحدها خصوصية الانتفاع بخدمة عمومية أساسية. ومن ثم، فإن الحماية الفعالة للمرتفق لا تتحقق إلا من خلال الجمع بين مقتضيات القانونين العام والخاص، في صيغة تكاملية تجعل من كل منهما سندا للآخر[1824].

وتتجلى الحماية التعاقدية la sécurité contractuelle ، في هذا السياق، في جملة من الالتزامات التي يجب أن تتحملها الشركة تجاه المرتفق، وفي مقدمتها وضوح الشروط، وقابلية فهمها، وشفافية التعريفة، والإخبار بالإجراءات والآجال، وبيان طرق التظلم، وضمان تتبع الطلبات والشكايات، وتحمل المسؤولية عن الإخلالات التي تمس جودة الخدمة أو انتظامها أو سلامة تنفيذها. كما تتجلى في ضرورة تبسيط الوثائق والمساطر، وتسريع الربط والإصلاح والتدخلات التقنية، وإتاحة قنوات واضحة للتواصل، سواء

1822 - محمد بوجيدة، *التحولات المعاصرة لتدبير المرافق العمومية المحلية بالمغرب*، (الرباط: دار القلم للطباعة والنشر، 2022)، ص 115 وما بعدها.

1823 - Tony Kinder and Jari Stenvall, "A Critique of Public Service Logic," *Public Management Review* (2023): 1–23. doi:10.1080/14719037.2023.2182904.

1824 - قارس بوبكر وسامي قريدي، «المرتفق المستهلك في المرفق العمومي: حماية مزدوجة بين القانون الإداري والقانون المدني»، ص 47–66.

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

بالحضور المادي أو عبر الوسائط الرقمية[1825]. وقد أبرزت الرسالة المرفقة، في معرض حديثها عن انتظارات المرتفقين، أن من أبرز ما ينتظر من هذا النموذج تقريب الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتحسين الاستقبال، والرفع من سرعة ومرونة الأداء، وهي كلها عناصر تشكل جوهر الحماية العملية للمرتفق في بعدها التعاقدي والتنظيمي اليومي .

أما الحماية المرفقية، فتتمثل في الإبقاء على المبادئ الأصلية التي سبق بيانها، وخاصة الاستمرارية، والمساواة، والإنصاف، والملاءمة، وجودة الخدمة، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وتلقي الملاحظات والشكايات وتتبعها. وهذه المبادئ ليست احتياطا رمزيا يضاف إلى العلاقة من الخارج، بل تمثل الإطار الذي ينبغي أن يوجه تفسير الالتزامات التعاقدية ذاتها. فحين يثار خلاف بشأن تنفيذ الخدمة، أو بشأن إجراء تقني أو تنظيمي أو مالي، لا ينبغي الاكتفاء بقراءة حرفية للشروط أو الفواتير أو المساطر، بل يتعين استحضار ما إذا كان الحل المعتمد منسجما مع طبيعة المرفق العام، ومع حق المرتفق في الانتفاع العادل والمنتظم واللائق بالخدمة. وهنا تحديدا تتفوق الحماية المزدوجة على الحماية الأحادية، لأنها تمنع سقوط العلاقة في شكلية العقد، كما تمنع في الوقت نفسه ضبابية المبادئ العامة غير المؤطرة إجرائيا[1826].

ويترتب على هذا التصور أن المرتفق لا ينبغي أن يوضع أمام خيار قانوني ضيق: إما متعاقد يخضع لمنطق الشروط الخاصة، أو منتفع من مرفق يخضع لمبادئ عامة مجردة. بل ينبغي النظر إليه بوصفه شخصا يجمع في آن واحد بين الصفتين معا: فهو متعاقد من حيث بعض آثار العلاقة الفردية، ومرتفق من حيث طبيعة الخدمة والغاية من تنظيمها. وبقدر ما يتيح هذا الجمع تطويرا أكثر دقة للمركز القانوني للمرتفق، فإنه يفرض أيضا على القضاء والفقه[1827] والفاعلين العموميين أن يتحرروا من الحدود الصارمة بين العام والخاص، وأن يشتغلوا بمنطق وظيفي logique fonctionnelle يركز على الغاية الحمائية للعلاقة لا على تصنيفها الشكلي classification formelle فقط[1828].

الفقرة الثانية: آفاق تعزيز المركز القانوني للمرتفق من خلال الحكامة والرقابة وآليات التظلم

لا يكتمل بناء الحماية المزدوجة للمرتفق La double protection juridique de l'usager بمجرد التنظير لها، بل يقتضي تثبيتها من خلال أدوات عملية تضمن قابليتها للنفاذ والمساءلة. وفي هذا الإطار، تبرز الحكامة بوصفها المدخل الأول لترجمة المركز القانوني للمرتفق إلى واقع ملموس. ذلك أن الحكامة في مجال الشركات الجهوية متعددة الخدمات لا تقتصر على حسن الإدارة المالية أو ضبط التوازنات الداخلية بين المساهمين، وإنما تمتد إلى كيفية التعامل مع المرتفق، ومستوى الإنصات إليه، ووضوح مساطر الاستجابة لطلباته، ونجاعة التفاعل مع شكاياته، ودرجة الشفافية في القرارات التي تمسه. وقد بيّنت المادة العلمية المرفقة أن من بين أهم التزامات تحسين الاستقبال بالمرافق العمومية: الولوج، والاستعلامات، والتوجيه، والإنصاف، والعناية بالطلبات، والمجاملة، والسرية، والراحة، وتدبير الشكايات، والإصغاء، وهي عناصر، متى نُظر إليها في ضوء موضوعنا، بدت أقرب إلى مكونات فعلية للمركز القانوني للمرتفق منها إلى مجرد قواعد حسن معاملة إدارية[1829] .

ويأتي بعد ذلك دور آليات الرقابة، التي تمنح الحماية القانونية بعدها المؤسسي. فخضوع الشركة لمراقبة إدارية ثنائية تمارسها الأجهزة التابعة للسلطة الحكومية المكلفة بالمالية والمصالح المختصة التابعة للسلطة الحكومية المكلفة بالداخلية[1830]، بحكم

1825 - عبدالرحيم الشرقاوي، «المرفق الإداري الرقمي: مدخل للشفافية والتحديث»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 132 (فبراير 2017): 81–98.

1826 - إدريس أحديدو، «مرتكزات جودة المرفق العام»، *مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والسياسية*، 2024، منشور على منصة Revues IMIST ، تم الاطلاع عليه في 18 أبريل 2026.

- تؤكد هذه الدراسة أن جودة المرفق العام لا تنفصل عن احترام المبادئ المؤطرة له، وفي مقدمتها الاستمرارية والمساواة والإنصاف والنجاعة في تقديم الخدمة، بما يجعل هذه المبادئ إطارًا موجّهًا لتفسير الالتزامات المرتبطة بعلاقة المرتفق بالمرفق العام.

1827 محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 65، الملف الإداري عدد 6288/1/4/2022، بتاريخ 19يناير 2023

1828 -Jean-Louis Denis, Ewan Ferlie, and Nicolette van Gestel, "Understanding Hybridity in Public Organizations," P 277–280.

1829 - جلال الغازي، «مؤسسات الحكامة وتخليق المرفق العمومي»،ص 31–52؛ إدريس أحديدو، «شروط تحسين علاقة المرفق العام بالمرتفق»،ص 18–35.

1830 - لا تروم هذه الرقابة فقط ضمان احترام قواعد التدبير المالي أو انتظام المساطر، بل تمتد أيضا إلى صون التوازن بين مقتضيات النجاعة التدبيرية ومتطلبات استمرارية الخدمة العمومية المحلية وحماية المرتفقين بها.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

ارتباط هذه الشركات بمجموعات الجماعات الترابية وبالتنظيم الترابي للمرفق، سواء في إطار المراقبة المواكبة أو المراقبة بمقتضى اتفاقية، ثم خضوعها لرقابة المفتشية العامة للمالية، فضلا عن رقابة المحاكم المالية في جوانب التدقيق والبت في الحسابات، والتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، ومراقبة التسيير، واستعمال الأموال العمومية، كلها عناصر تؤكد أن المشرع لم يرد للشركة أن تتحلل من الضبط العمومي لمجرد اتخاذها شكل شركة مساهمة. والواقع أن هذه الرقابة لا تحمي المال العام فحسب، بل تحمي أيضا المرتفق من كل سوء تدبير ينعكس على الخدمة، سواء في شكل ضعف الاستثمار، أو سوء توجيه الموارد، أو الإخلال بالجودة، أو التراخي في الإصلاح، أو عرقلة التغطية المجالية. فالمال العمومي حين يساء تدبيره في هذا القطاع لا تتضرر به المؤسسة في ذاتها فقط، بل يتضرر به مباشرة المرتفق الذي ينتظر خدمة أساسية منتظمة وآمنة وعادلة[1831].

كما أن تعزيز المركز القانوني للمرتفق يقتضي تطوير آليات التظلم والاعتراض بطريقة أكثر وضوحا وفعالية. فليس كافيا أن ينص الدستور أو الميثاق على تلقي الملاحظات والاقتراحات والشكايات، بل ينبغي أن يصاحب ذلك مسار إجرائي دقيق يضمن حق المرتفق في الإيداع، وحقه في التتبع، وحقه في الجواب داخل أجل معقول، وحقه في معرفة مآل شكايته، وحقه في الطعن عند الاقتضاء. فالحماية التي لا تترجم إلى مساطر عملية تبقى حماية ناقصة، مهما كانت قوة الأساس النظري الذي تستند إليه. ومن ثم، فإن أحد أهم مؤشرات نجاح الشركات الجهوية متعددة الخدمات لن يكون فقط في حجم الاستثمارات أو في تماسك بنيتها التنظيمية، بل في قدرتها على تحويل الشكوى من عبء إداري إلى أداة لتصحيح الأداء، وتحويل الإنصات من شعار مؤسساتي إلى التزام قانوني فعلي.

ومن زاوية أوسع، فإن تعزيز المركز القانوني للمرتفق يستوجب أيضا تطوير اجتهاد قضائي يساير الطبيعة المختلطة لهذا النموذج. فكلما عرض نزاع يمس العلاقة بين الشركة والمرتفق، تعين على القضاء أن يستحضر الطبيعة الخاصة للشركة، فلا يفرط في إخضاعها الكامل لمنطق القانون الخاص، ولا يهمل في الوقت ذاته آثار خضوعها لتنظيم شركات المساهمة وقواعد المسؤولية التعاقدية والتدبيرية. ومتى تحقق هذا التوازن القضائي، أمكن بناء فقه قضائي قادر على تكريس حماية فعالة للمرتفق، قائمة على الجمع بين الاعتبارات الوظيفية للمرفق العام والأدوات التنظيمية والحمائية للقانون الخاص[1832].

يخلص هذا المبحث إلى أن آليات القانون الخاص لا تمثل، في حد ذاتها، خطرا على المركز القانوني للمرتفق، ما دامت توظف بوصفها أدوات لتحسين التدبير، وتدقيق المسؤوليات، وتعزيز الحكامة، وتجويد الأداء. غير أن هذه الآليات تفقد مشروعيتها متى استعملت لاختزال العلاقة في منطق تعاقدي صرف، أو لتهميش خصوصية المرفق العام، أو لتغليب اعتبارات المردودية على مقتضيات الحماية الواجبة للمرتفق. ومن ثم، فإن القيمة القانونية الحقيقية للشركات الجهوية متعددة الخدمات تكمن في قدرتها على بناء صيغة متوازنة، تجعل من القانون الخاص وسيلة لتأهيل التدبير، لا بديلا عن الضمانات المرفقية الأصيلة.

الخاتمة

- انظر في هذا المعنى: القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.23.53 بتاريخ 23 ذي الحجة 1444 (12 يوليو 2023)؛ ولجنة الداخلية والجماعات الترابية والبنيات الأساسية، مجلس المستشارين، *تقرير حول مشروع قانون رقم 83.21 يتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات* (الرباط: مجلس المستشارين، 2023)، خاصة ما يتعلق بارتباط هذا النموذج بمجموعات الجماعات الترابية والتنظيم الترابي للمرفق.

1831 - عصام القرني، «الحكامة المالية للمؤسسات والمقاولات العمومية»، *مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والسياسية*، 2021، منشور على منصة Revues IMIST ، تم الاطلاع عليه في 18 أبريل 2026 .

-من خلال هذا المقال يتبين أن الرقابة المالية وآليات الحكامة المطبقة على المؤسسات والمقاولات العمومية لا تنحصر في حماية المال العام بمفهومه المحاسبي الضيق، بل تمتد إلى ترشيد التسيير، وضبط المسؤولية، والحد من الاختلالات التي قد تنعكس مباشرة على انتظام الخدمة العمومية وجودتها وفعاليتها .

1832 -حافظي سعاد، «إبرام اتفاقيات تفويض المرفق العام: دراسة على ضوء المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات وتفويض المرفق العام، والمرسوم التنفيذي 18-199 المتعلق بتفويض المرفق العام»، *مجلة قانون النقل والنشاطات المينائية*، مج. 9، عدد خاص (2022):ص 28-51.

- تبرز هذه الدراسة أن تفعيل حق المرتفق في الشكاية لا يكتمل بمجرد الإقرار به، بل يقتضي إحداث آليات إجرائية عملية، من قبيل فتح سجل خاص لشكاوى مستعملي المرفق وتمكينهم من تتبع مآلها، بما يحول التظلم من إجراء شكلي إلى وسيلة لتحسين الأداء وضبط اختلالات التدبير.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

يتبين، في ضوء ما سبق، أن الشركات الجهوية متعددة الخدمات لا تمثل مجرد آلية تقنية لإعادة تنظيم مرافق التوزيع على المستوى الجهوي، بل تعكس تحولا أعمق في فلسفة التدبير العمومي بالمغرب، قوامه الانتقال من منطق التعدد والتشتت المؤسسي إلى منطق التجميع والالتقائية والنجاعة. غير أن هذا التحول لا يكتسب قيمته الحقيقية من مجرد تغيير البنية التنظيمية أو توحيد مجالات التدخل، وإنما من قدرته على إعادة بناء العلاقة بين المدبر والمرتفق على أسس قانونية أكثر توازنا، تجمع بين الفعالية التدبيرية والضمانات الحمائية الواجبة في مجال الخدمات العمومية الحيوية .

فالشركات الجهوية متعددة الخدمات، وإن كانت تتخذ شكل شركة مساهمة وتخضع، في جانب من تنظيمها وتسييرها، لقواعد القانون الخاص، فإنها لا تنفصل عن منطق المرفق العام، لا من حيث موضوع نشاطها، ولا من حيث امتيازاتها، ولا من حيث طبيعة الالتزامات الواقعة على عاتقها. ولذلك، فإن المركز القانوني للمرتفق داخل هذا النموذج لا يجوز اختزاله في صورة "زبون" يرتبط بالشركة بعلاقة تعاقدية عادية، لأن المرتفق يظل، قبل كل شيء، منتفعا بخدمة عمومية أساسية، يفترض أن تقدم له وفق مبادئ الاستمرارية، والمساواة، والإنصاف، والملاءمة، والشفافية، وجودة الأداء. ومن ثم، فإن خصوصية هذا المركز القانوني تنبع من كونه مركزا مركبا، تتداخل في بنائه ضمانات القانون العام مع بعض أدوات القانون الخاص دون أن يلغي أحدهما الآخر .

وقد أفضى تحليل هذا الموضوع إلى نتيجة أساسية مفادها أن اللجوء إلى آليات القانون الخاص لا يكون مشروعا ومفيدا إلا بقدر ما يظل خادما لوظيفة المرفق العام لا بديلا عنها. فالبنية المقاولاتية للشركة، وما يرتبط بها من وضوح في توزيع المسؤوليات، ودقة في الحكامة، وآليات للتدقيق والمراقبة والمساءلة، يمكن أن تشكل رافعة حقيقية لتجويد الخدمة وتقوية حماية المرتفق. غير أن هذه القيمة الإيجابية تنقلب إلى أثر عكسي كلما استعملت مرونة القانون الخاص لتبرير تغليب منطق المردودية المجردة على حساب الحق في الانتفاع المنتظم والعادل بالخدمة، أو كلما أفضت إلى إضعاف الحماية التعاقدية والمرفقية للمرتفق، أو إلى تقليص فعالية التظلم والرقابة .

وعليه، فإن نجاح تجربة الشركات الجهوية متعددة الخدمات لا ينبغي أن يقاس فقط بمؤشرات الاستثمار والربح، أو بإعادة هيكلة الأجهزة، أو بتحسين التوازنات المالية، بل يتعين أن يقاس أيضا، وربما أساسا، بمدى قدرتها على إرساء مركز قانوني فعلي ومتوازن للمرتفق. ويتحقق ذلك من خلال ضمانات ملموسة، في مقدمتها: وضوح شروط الاستفادة من الخدمة، شفافية التعريفات، تبسيط المساطر، تقريب الإدارة من المواطنين، تحسين الاستقبال، سرعة معالجة الشكايات، انتظام التزويد، جودة الأداء، ثم فعالية الرقابة الإدارية والمالية والقضائية على القرارات والأعمال التي تمس حقوق المرتفقين ومصالحهم المشروعة. فحماية المرتفق في هذا المجال لا تتحقق بالنصوص المجردة وحدها، وإنما بمدى قابلية هذه النصوص للتحول إلى ممارسات مؤسساتية يومية قابلة للتتبع والمساءلة .

ومن ثم، يمكن القول إن الإطار القانوني المنظم للشركات الجهوية متعددة الخدمات وضع الأسس الأولى لبناء نموذج مؤسساتي واعد، لكنه لم يحسم نهائيا كل الإشكالات المرتبطة بالمركز القانوني للمرتفق. ذلك أن فعالية هذا النموذج ستظل رهينة، من جهة، بكيفية تنزيل قواعد الحكامة والرقابة والتعاقد على أرض الواقع، ومن جهة ثانية، بقدرة الفقه والقضاء على تطوير قراءة وظيفية متوازنة لهذه الشركات، تتجاوز التقسيم التقليدي الصارم بين القانون العام والقانون الخاص، وتتعامل مع المرتفق بوصفه محور الخدمة العمومية وغايتها النهائية. وبذلك، فإن المستقبل القانوني لهذا النموذج لن يتحدد فقط بما أتاحه النص من إمكانات، بل أيضا بما ستنتجه الممارسة والاجتهاد من ضمانات فعلية تعيد تعريف العلاقة بين الشركة والمرتفق في اتجاه يحقق التوازن المنشود بين كفاءة الأداء وعدالة الحماية .

لائحة المراجع

أولًا: النصوص الدستورية والتشريعية والتنظيمية

1. دستور المملكة المغربية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.91 بتاريخ 27 شعبان 1432 (29 يوليوز 2011)، *الجريدة الرسمية*، عدد 5964 مكرر، 30 يوليوز 2011 .

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

2. القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليو 2015)، *الجريدة الرسمية*، عدد 6380، 23 يوليو 2015 .

3. القانون رقم 17.95 المتعلق بشركات المساهمة، كما تم تغييره وتتميمه بالقانون رقم 19.20، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.75، *الجريدة الرسمية*، عدد 7006، 22 يوليو 2021 .

4. القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 بتاريخ 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليو 2021)، *الجريدة الرسمية*، عدد 7006، 22 يوليو 2021 .

5. القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.20.06، *الجريدة الرسمية*، عدد 6867، 26 مارس 2020 .

6. القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.23.53 بتاريخ 23 ذي الحجة 1444 (12 يوليو 2023)، الجريدة الرسمية، عدد 7213، 17 يوليو 2023 .

7. مرسوم رقم 2.23.1033 صادر في 9 شعبان 1445 (19 فبراير 2024) بتطبيق المادة 2 من القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات.

8. مرسوم رقم 2.23.1035 صادر في 9 شعبان 1445 (19 فبراير 2024) بتطبيق المادة 14 من القانون رقم 83.21 المتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات.

9. قرار وزير الداخلية رقم 990.24 بتاريخ 16 أبريل 2024، بتحديد نموذج عقد التدبير الذي يبرم بين صاحب المرفق والشركة الجهوية متعددة الخدمات وكذا دفاتر التحملات الملحقة به.

ثانيًا: التقارير والوثائق الرسمية

12. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، *التدبير المفوض للمرافق العمومية في خدمة المرتفق*)الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2015.

13. رأي مجلس المنافسة حول مشروع عملية تركيز اقتصادي يخص تولي شركة «Société Régionale Multiservices Casablanca-Settat SA» المراقبة الحصرية لشركة « « Lydec SA عبر اقتناء نسبة 99,67 % من رأسمالها وحقوق التصويت المرتبطة به.

14. لجنة الداخلية والجماعات الترابية والبنيات الأساسية، مجلس المستشارين، *(تقرير حول مشروع قانون رقم 83.21 يتعلق بالشركات الجهوية متعددة الخدمات*)الرباط: مجلس المستشارين، مارس 2023.

ثالثا: الكتب والأطروحات والرسائل والمقالات العربية

10. أحمد أجعون، «الجهوية المتقدمة في الدستور المغربي لسنة 2011»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 116 (2014): 83–90 .

11. أحمد مجيب، «تطور المرفق العام للكهرباء في ظل التحولات القانونية والمؤسساتية المعاصرة»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 131 (نونبر–دجنبر 2016): 103–159 .

12. أحمد مراح، وجلول حيدور، «تفويض المرفق العام كأسلوب جديد للمحافظة على حقوق المرتفقين: عقود الامتياز نموذجًا»، *مجلة الدراسات والبحوث القانونية* 5، العدد 2 (2020): 114–127 .

13. إدريس أحديدو، «شروط تحسين علاقة المرفق العام بالمرتفق»، *مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية*، العدد 34 (يونيو 2024): 18–35 .

14. إدريس أحديدو، «مرتكزات جودة المرفق العام»، *مجلة ابن خلدون للدراسات القانونية والاقتصادية والاجتماعية* 1، العدد 10 (ديسمبر 2024): 181–196 .

15. حورية أوراغ، «مدينة ورزازات والدواوير المحيطة بها بين التخطيط والعشوائية» (أطروحة لنيل الدكتوراه في الجغرافيا الحضرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء، السنة الجامعية 2022/2021) .

16. خالد بالجيلالي، «القيود الواردة على استراتيجية التغيير والتطوير بالنسبة للمرافق العامة»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 143 (دجنبر 2018): 89–107.

17. عبد الرحمان الشرقاوي، *نظرات في القانون: استغاثة القانون بالأخلاق لمواجهة جشع الاقتصاد*، الجزء الثاني (الرباط: مطبعة الأمنية، الطبعة الأولى، 2024).

18. عبدالرحيم الشرقاوي، «المرفق الإداري الرقمي: مدخل للشفافية والتحديث»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 132 (فبراير 2017): 81–98.

19. عبدالرازق العكاري، «مفارقات إصلاح الإدارة العمومية بالمغرب»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العددان 72–73 (أبريل 2007): 125–139.

20. عبد الله حداد، «الحماية القانونية للمرتفق في عقود التدبير المفوض: دراسة على ضوء العمل القضائي الإداري»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية(REMALD)*، العدد 155 (2020): 89–112.

21. عصام القرني، «أسس تدبير المرافق العمومية بالمغرب: زخم دستوري تعترضه صعوبة في التفعيل»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 156 (فبراير 2021): 311–327.

22. عصام القرني، «الحكامة المالية للمؤسسات والمقاولات العمومية»، *مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية*، العددان 17–18 (أكتوبر 2021): 212–229.

23. عادل أرجدال، «ضوابط تدخل القضاء الإداري في منازعات أشخاص القانون الخاص: دراسة في اجتهادات القضاء الإداري الفرنسي والمغربي»، *مجلة عدالة للدراسات القانونية والقضائية*، العدد 22 (2021): 103–137.

24. فارس عبد الرحيم حاتم، «حدود سلطة الإدارة عند تطبيق مبدأ سير المرفق العام بانتظام واستمرار»، *مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية* 3، العدد 1 (2011): 220–254.

25. حافظي سعاد، «إبرام اتفاقيات تفويض المرفق العام: دراسة على ضوء المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات وتفويض المرفق العام، والمرسوم التنفيذي 18-199 المتعلق بتفويض المرفق العام»، *مجلة قانون النقل والنشاطات المينائية* 9، عدد خاص (2022): 28–51.

26. حسن حلوي، «حماية المستهلك الكهرومائي في ظل الشركات المتعددة الخدمات»، *مجلة القانون والاقتصاد والأخلاق*، العدد الأول (2025): 244.

27. شكران قاسم ناصر سليمان الدغمي، «مبدأ الجودة في المرافق العامة: دراسة تحليلية»، *دراسات: علوم الشريعة والقانون* 46، العدد 1 (2019): 779–790.

28. صهيب ياسر محمد شاهين، ولينده أونيسي، «أثر الإدارة الإلكترونية على مبادئ سير المرفق العام»، *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية* 8، العدد 3 (2021): 102–117.

29. جلال الغازي، «المرفق العمومي وتطور علاقته بالمرتفقين في ظل دسترة بعض المبادئ»، *مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية*، العدد 2 (أكتوبر 2019): 139–148.

30. جلال الغازي، «مؤسسات الحكامة وتخليق المرفق العمومي»، *مجلة البوغاز للدراسات القانونية والقضائية*، العدد 10 (دجنبر 2020): 31–52.

31. قارس بوبكر، وسامي قريدي، «المرتفق المستهلك في المرفق العمومي: حماية مزدوجة بين القانون الإداري والقانون المدني»، *مجلة الدراسات الحقوقية* 12، العدد 2 (2025): 47–66.

32. محمد بوجيدة، *التحولات المعاصرة لتدبير المرافق العمومية المحلية بالمغرب* (الرباط: دار القلم للطباعة والنشر، 2022.

33. محمد ناصر محمد مطلق دحيم العتيبي، «التحول الرقمي وأثره على المرفق العام»، *مجلة العلوم القانونية والاقتصادية* 64، العدد 2 (2022): 1–48.

34. محسن الشليحي، «مكانة القانون الدولي الاتفاقي داخل النظام القانوني المغربي والمقارن»، *مجلة قانونك*، العدد 19 (يناير–مارس 2024): 39–40 .

35. محسن المنديلي، «الشركات الجهوية متعددة الخدمات: قراءة في البنية والوظيفة» (رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون العام، كلية العلوم القانونية والسياسية، جامعة الحسن الأول بسطات، السنة الجامعية 2024/2023) .

36. مصطفى علوش، «الحماية القانونية للمنافسة والشفافية في عقود التدبير المفوض»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العدد 128 (يونيو 2016): 355–369 .

37. مصطفى الطاهري، «المركز القانوني للمستهلك في عقود اشتراك الماء والكهرباء» (أطروحة دكتوراه في العلوم القانونية والسياسية، شعبة القانون الخاص، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي، جامعة محمد الخامس بالرباط، 2026-**2025**.

38. مصطفى الطاهري، «تأثير أزمة الماء على الأمن الغذائي للمستهلك بالمغرب»، *مجلة القانون والاقتصاد والأخلاق*، العدد الأول (2025): 186 .

39. مصطفى الطاهري، «الحماية القضائية للمستهلك في عقود الاشتراك في الماء والكهرباء»، *مجلة الحقوق*، العدد 27 (2025).

40. مصطفى الطاهري، «الحماية المدنية للمستهلك في عقود الاشتراك في الماء والكهرباء» (رسالة لنيل الماستر في القانون الخاص، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس بالرباط، السنة الجامعية 2020/2019) .

41. مصطفى الطاهري، «حجية محاضر أعوان المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب في إثبات جنحة اختلاس القوى الكهربائية في القانون المغربي: دراسة تحليلية في ضوء قرار محكمة النقض المغربية رقم 389 الصادر في 3 مارس 2022 في القضية الجنحية رقم 27056/6/8/2021»، ضمن *أبحاث في المادة الجنائية: دراسات في ضوء القواعد الموضوعية والإجرائية*، جمع وتنسيق عبد الله الحرشي، تقديم محمد بوزلافة (فاس: مجلة الحقوق والقانون، العدد الأول، 2025)، 317 وما بعدها.

42. منية بنلمليح، «إدارة القرب في المغرب بين إكراهات الواقع ومتطلبات الإصلاح»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، العددان 134–135 (غشت 2017): 99–112 .

43. نادية حمصي، «التحول الرقمي للمرفق العام بين متطلبات النجاعة وتحديات حماية حقوق المرتفقين»، *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية(REMALD)* ، العدد 168 (2023): 45–70 .

44. .عادل مراكشي شملة، (2022)، الحكامة الترابية على ضوء المفهوم الصحيح للإدارة الترابية، مجلة القانون والمجتمع، 1(4)، ص. 69-87

45. عادل مراكشي شملة، (2023)، السياسات العمومية وأخواتها بين النجاعة والفعالية، مجلة أريد الدولية للعلوم الاجتماعية والانسانية، 2(6)، ص. 19.

رابعًا: المراجع الفرنسية والإنجليزية

17. Anass Zouggari and Hassane El Arafi, "Nouveaux modes de gouvernance des services publics locaux : le cas des Sociétés Régionales Multiservices," *Revue d'Études en Finances Publiques*, no. 5 (2025): 3–21. DOI: 10.34874/PRSM.refip-N5.57534.

18. André Delion, "De l'État tuteur à l'État actionnaire," *Revue française d'administration publique* 124, no. 4 (2007): 537–539.

19. Aurélie Virot-Landais, "Les activités de contrôle exercées par les personnes privées chargées d'un service public," *Revue du droit public* 2013/3 (2013): 613–639.

20. Aurélien Décamps and Guillaume Barbat, "Gouvernance durable du service public de l'eau et ancrage territorial : une approche par les profils de territoires," *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2017/2 (2017): 297–334.

21. Diane Bazin-Beust, "La vulnérabilité des usagers des services publics et des services d'intérêt économique général," *Cahiers de la recherche sur les droits fondamentaux* 18 (2020): 101–110.

22. François Marty, "Nouveaux outils de gestion de la performance des services publics : mesure et pilotage des performances," *Revue internationale des sciences administratives* 80, no. 1 (2014): 219–236.

23. Frédéric Bondil, "Service public, service privé, usager et client, un contrat en mutation ?" *Revue française de finances publiques* 120, no. 4 (2012): 75–87.

24. Jean-Louis Denis, Ewan Ferlie, and Nicolette van Gestel, "Understanding Hybridity in Public Organizations," *Public Administration* 93, no. 2 (2015): 273–289.

25. Jean-Philippe Robé, "Le conseil d'administration," *Revue d'économie financière* 2018/2, no. 130 (2018): 163–178.

26. Lahoucine Mbarki, Abdelhay Benabdelhadi, and Lahoucine Ikkou, "L'évolution des méthodes de gestion des services publics versus le changement du système de gouvernance territoriale au Maroc," *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics* 5, no. 4 (2024): 370–382. DOI: 10.5281/zenodo.11001332.

27. Nada Abdelkader Benmansour, "Qualité et services publics 'à la française' : où en est-on de la qualité publique en France ?" *Recherches en Sciences de Gestion* 85, no. 4 (2011): 109–146.

28. René Hostiou, "Le contentieux de l'expropriation," *Cahiers du GRIDAUH* 2018/1, no. 32 (2018): 27–38.

29. Stéphanie Hemairia Clerc and Amandine Cimier, "Les valeurs publiques à l'épreuve du nouveau management public. Une exploration via les outils de gestion," *Politiques & Management Public* 41, no. 1 (2024): 5–26. DOI: 10.1684/pmp.2024.36.

30. Stephen P. Osborne, Zoe Radnor, and Greta Nasi, "A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach," *The American Review of Public Administration* 43, no. 2 (2013): 135–158.

31. Tony Kinder and Jari Stenvall, "A Critique of Public Service Logic," *Public Management Review* (2023): 1–23. DOI: 10.1080/14719037.2023.2182904.

32. Xavier Miny, "Le service public comme stratégie de régulation," *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 2021/2, no. 87 (2021): 91–148.

33. Youssef Moflih and Nadia Belhaj, "Le partenariat public-privé institutionnel : les sociétés de développement local au Maroc," Revue Internationale des Sciences de Gestion 4, no. 1 (2021): 1–13.

34. Fettal, M. (2024). Les services publics locaux de distribution d'eau potable, d'électricité et d'assainissement au Maroc : quelle transition plus inclusive vers les sociétés régionales multiservices ? Cas de la région de Marrakech-Safi, Université de Liège, Liège, Belgique. consultable sur https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/21121.

خامسا: الاجتهاد القضائي

20. محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 725، الملف الإداري عدد 2003/4/1535، بتاريخ 9 أكتوبر 2003 .
21. محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 179، الملف الإداري عدد 2020/1/4/161، بتاريخ 6 فبراير 2020 .
22. محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 1058، الملف الإداري عدد 2020/1/4/3557، بتاريخ 26 نونبر 2020 .
23. محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 2، الملف الإداري عدد 6060/4/1/2022، بتاريخ 5يناير 2023
24. محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 65، الملف الإداري عدد 6288/1/4/2022، بتاريخ 19يناير 2023
25. محكمة النقض، الغرفة الإدارية، القرار عدد 1092/1، الملف الإداري عدد 3842/1/4/2023، بتاريخ 19أكتوبر 2023.