



رأي مجلس المنافسة

المتعلق باتخاذ المبادرة للإدلاء برأي حول مدى
احترام قواعد المنافسة على مستوى التدبير
المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين
المدن بواسطة الحافلات

رأي مجلس المنافسة

المتعلق باتخاذ المبادرة للإدلاء برأي حول مدى
احترام قواعد المنافسة على مستوى التدبير
المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين
المدن بواسطة الحافلات



صَاحِبُ الْجَلَالَةِ الْمَلِكُ مُحَمَّدُ السَّادِسُ نَصْرَهُ اللهُ

” وبنفس العزم، فإن التعاقد الاقتصادي الجديد، يقتضي الاهتمام بمنظومة الإنتاج الاقتصادي، وإذكاء روح المبادرة الحرة، خاصة من خلال تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة، بما ينسجم مع روح الدستور الجديد، الذي يكرس دولة القانون في مجال الأعمال، ومجموعة من الحقوق والهيئات الاقتصادية، الضامنة لحرية المبادرة الخاصة، ولشروط المنافسة الشريفة، وآليات تخليق الحياة العامة، ولضوابط زجر الاحتكار والامتيازات غير المشروعة، واقتصاد الربيع، والفساد والرشوة.“

مقتطف من الخطاب الملكي السامي بمناسبة الذكرى الثانية عشرة
لعيد العرش، بتاريخ 28 شعبان 1432 الموافق لـ 30 يوليو 2011

طبقا لمقتضيات القانون رقم 20.13 المتعلق بمجلس المنافسة، اتخذ مجلس المنافسة المبادرة للإدلاء برأي حول مدى احترام قواعد المنافسة على مستوى التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات بالمغرب.

وفي هذا الصدد، وبناء على أحكام القانون رقم 20.13 المتعلق بمجلس المنافسة والقانون رقم 104.12 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة، وبعد الاستماع إلى المقرر العام والمقررة المكلفة بملف مبادرة الإدلاء بالرأي، خلال اجتماع الدورة الرابعة والعشرون للجلسة العامة، المنعقدة يوم 26 رمضان 1443 الموافق لـ 28 أبريل 2022، أصدر مجلس المنافسة هذا الرأي

رأي مجلس المنافسة عدد ر/22/2

الصادر في 26 رمضان 1443 الموافق لـ 28 أبريل 2022

حول مدى احترام قواعد المنافسة على مستوى التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري
والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

إن مجلس المنافسة،

بناء على القانون رقم 104.12 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.14.116 الصادر في 2 رمضان 1435 الموافق لـ 30 يونيو 2014،

وعلى القانون رقم 20.13 المتعلق بمجلس المنافسة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.14.117 الصادر في 2 رمضان 1435 الموافق لـ 30 يونيو 2014،

وعلى المرسوم رقم 2.14.652 الصادر في 8 صفر 1436 الموافق لفاتح دجنبر 2014 القاضي بتطبيق القانون رقم 104.12 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة،

وعلى المرسوم رقم 2.15.109 الصادر في 16 شعبان 1436 الموافق لـ 4 يونيو 2015 القاضي بتطبيق القانون رقم 20.13 المتعلق بمجلس المنافسة،

وتطبيقا لمقتضيات المادة 21 من النظام الداخلي لمجلس المنافسة،

وبعد التداول في مشروع الرأي خلال اجتماع الدورة الرابعة والعشرون للجلسة العامة، المنعقدة بتاريخ 26 رمضان 1443 الموافق لـ 28 أبريل 2022، تطبيقا لأحكام المادة 14 من القانون رقم 20.13 المتعلق بمجلس المنافسة،

وبعد تحقق رئيس مجلس المنافسة من توفر النصاب القانوني، عملا بأحكام المادة 31 من النظام الداخلي للمجلس،

وبناء على قرار مجلس المنافسة عدد 89/ق/2021 الصادر في 18 ذي الحجة 1442 الموافق لـ 29 يوليوز 2021، والمتعلق باتخاذ المبادرة للإدلاء برأي حول مدى احترام قواعد المنافسة على مستوى التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات،

وعلى قرار المقرر العام لمجلس المنافسة، السيد خالد البوعياشي، رقم 92 مكرر/2021، الصادر في 18 ذي الحجة 1442 الموافق لـ 29 يوليوز 2021، والمتعلق بتعيين السيدة كوثر الإدريسي كمقررة مكلفة بملف المبادرة، تطبيقا لأحكام المادة 27 من القانون رقم 104.12 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة؛

وبعد تقديم مشروع الرأي من لدن المقرر العام والمقررة المكلفة بملف المبادرة، خلال اجتماع الدورة الرابعة والعشرون للجلسة العامة، المنعقدة بتاريخ 26 رمضان 1443 الموافق لـ 28 أبريل 2022،

أصدر الرأي التالي:

فهرس

11	لائحة الجداول.....
11	لائحة الرسوم البيانية.....
13	مقدمة عامة.....
16	الفصل الأول: الإطار العام لمبادرة الإذلاء برأي.....
16	أولاً: تقديم سياق المبادرة ودوافعها.....
16	1. الإطار القانوني لمبادرة الإذلاء بالرأي.....
17	2. دوافع اتخاذ مبادرة الإذلاء بالرأي.....
17	3. أهداف مبادرة الإذلاء بالرأي.....
17	ثانياً: ملخص جلسات الاستماع المنظمة من طرف مجلس المنافسة.....
18	1. مصالح وزارة الداخلية.....
20	2. الجماعات الترابية وهيأتها (السلطات المفوضة).....
21	3. الفاعلون الاقتصاديون (المفوضين إليهم).....
22	4. جمعيات حماية المستهلك.....
23	الفصل الثاني: تقنين سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
23	أولاً: التعريف بسوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
23	ثانياً: الإطار القانوني المقنن لسوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
23	1. الإطار القانوني والتنظيمي المنظم للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
23	2. هيئات التقنين والجهات المتدخلة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
30	3. وزارة الداخلية.....
32	الفصل الثالث: التحليل التنافسي لأداء سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
38	أولاً: تحليل بنية السوق.....
39	1. الشركات المدبرة عدة عقود للاستغلال.....
45	2. الشركات المدبرة لعقد استغلال واحد.....
45	ثانياً: تحليل ظروف منافسة فعلية في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
46	1. تحليل وضعية حصص سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
49	2. نسبة تركيز سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....

54	الفصل الرابع: تحليل شروط الولوج إلى سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
54	أولاً: تقديم مسطرة طرح الدعوات إلى المنافسة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
54	ثانياً: تحليل وتقييم أنماط الدعوات إلى المنافسة والشروط المحددة بمقتضى أنظمة الاستشارة ودفاتر التحملات الخاصة بصفقات التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
58	1. العقود القديمة للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
61	2. النماذج الجديدة لعقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
66	ثالثاً: تحليل محدودية الولوج إلى سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات المرتبطة بتمديد العقد أو تعديل بنوده.....
66	رابعاً: تحليل المخاطر المرتبطة بالمزايا التي يتمتع بها المفوض إليه السابق عند تجديد عقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
67	1. الشروط النظرية المكرسة لوضعية المفوض إليه السابق عند تجديد عقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
67	2. تحليل المخاطر المرتبطة بالمزايا التي يتمتع بها المفوض إليه السابق عند تجديد العقود.....
70	الفصل الخامس: مقارنة معيارية للتجارب المعمول بها دولياً في مجال التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات.....
70	أولاً: المملكة المتحدة.....
74	ثانياً: هولندا.....
78	ثالثاً: إسرائيل.....
80	رابعاً: جنوب إفريقيا.....
82	خلاصات وتوصيات.....
82	أولاً: خلاصات.....
83	ثانياً: توصيات مجلس المنافسة.....
87	الملاحق.....

لائحة الرسوم البيانية

- الرسم البياني 1 : الصيغة المؤسسية للنقل العمومي بالمغرب 36
- الرسم البياني 2 : تصميم نموذج التقنين الخاص بالنقل العمومي الحضري 37
- الرسم البياني 3 : التوزيع الجغرافي للفاعلين في النقل الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات بالمغرب 39
- الرسم البياني 4 : توزيع عقود شركة " ALSA " 40
- الرسم البياني 5 : توزيع عقود شركة " City bus Transport " 41
- الرسم البياني 6 : توزيع عقود شركة " Foughal bus " 42
- الرسم البياني 7 : توزيع عقود شركة " Lus transport " 43
- الرسم البياني 8 : توزيع عقود شركة " Vectalia Maroc " 44
- الرسم البياني 9 : توزيع عقود شركة " Karama bus " 44
- الرسم البياني 10 : حصص سوق الفاعلين في النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات حسب أرقام المعاملات للفترة من 2018 إلى 2020 47
- الرسم البياني 11 : رقم معاملات الفاعلين الخوص خلال الفترة من 2018 إلى 2020 ومعدلات النمو الخاصة بهم (القيمة بملايين الدراهم) 48
- الرسم البياني 12 : توزيع المفوضين إليهم حسب أسطول الحافلات الذي جرى تعيّنته 48
- الرسم البياني 13 : مراحل التعاقد 58
- الرسم البياني 14 : توزيع مساطر طرح الدعوة إلى المنافسة المتعلقة بالتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن 59
- الرسم البياني 15 : تقديم طريقة إبرام طلب العروض المطروح من قبل مؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء" 64

لائحة الجداول

- الجدول 1 : رقم المعاملات وحصص سوق الفاعلين برسم السنوات من 2018 إلى 2020 46
- الجدول 2 : معدل التركيز حسب رقم المعاملات 50
- الجدول 3 : مؤشر هرفندال-هيرشمان للسنوات من 2018 إلى 2020 51
- الجدول 4 : عدد طلبات العروض التي أطلقتها السلطات المفوضة خلال الفترة 2010-2020 51
- الجدول 5 : نسبة المشاركة في طلبات العروض 52
- الجدول 6 : نسبة نيل طلبات العروض 53
- الجدول 7 : مكونات شبكة التقييم 60
- الجدول 8 : معايير الأهلية للترشح لطلبات العروض المطروحة من طرف مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة" 62

مقدمة عامة

شكل النمو الديمغرافي وزحف التوسع العمراني، اللذان شهدهما المغرب خلال العقود الأخيرة، تحدياً رئيسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة للتجمعات الحضرية الكبرى، حيث يتوجب عليها توفير وسائل نقل لفائدة ساكنتها ذات جودة عالية وبأسعار في المتناول.

في هذا السياق، تلعب وسائل النقل العمومي في المجال الحضري دوراً حاسماً في تعزيز تنقل السكان وتحسين ظروف عيشهم وقدرتهم الشرائية. وتزداد أهميتها بوصفها أحد العوامل الرئيسية في استقطاب الاستثمارات ودعم تنافسية المجال الترابي. كما تشكل رافعة للنمو وللتنمية المستدامة بفضل انعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية.

ويشهد المغرب، شأنه شأن عدة بلدان صاعدة، تغييرات عميقة مرتبطة بالنمو وتنويع الاقتصاد وتحول العلاقات الاجتماعية. ويأتي ذلك ضمن بيئة تتسم بتنامي الطلب على وسائل النقل والتنقل. علاوة على ذلك، عرفت البلاد موجة توسع عمراني مستمرة، ارتبطت أساساً بالنزوح القروي والزيادة الطبيعية في عدد السكان. في الوقت الحاضر، تبلغ نسبة التمدين على الصعيد الوطني 63,4 في المائة¹، أي أزيد من 20 مليون من الساكنة القاطنة بالوسط الحضري، في حين قدرت هذه النسبة بحوالي 35 في المائة خلال سبعينيات القرن الماضي (5 ملايين)². كما يرتقب أن تستقر نسبة 73 في المائة من الساكنة في جميع أنحاء البلاد في المناطق الحضرية³ في أفق سنة 2050، مما يؤشر على حركية تصاعدية للأفراد داخل التجمعات الحضرية، والتي ازدادت بصورة ملموسة بسبب تطور مكانة المرأة في المجتمع المغربي بشكل خاص. ويتوقع أن تتعزز بوتيرة تدريجية مع ارتفاع معدل نشاط المرأة، الذي يحتمل أن يشهد منحنى تصاعدياً في السنوات القادمة⁴.

وأسفرت هذه التغييرات عن صعوبات متزايدة في مجال التنقل، ارتبطت بعدم كفاية حافلات النقل العمومي الحضري. بصفة عامة، تبلغ نسبة الحافلات المخصصة لكل 1000 نسمة، في المدن المغربية، 0,25 في المائة، بينما تهاز 1 في المائة في عدة حواضر عالمية كبرى⁵، مما يفسر الارتفاع الحاد في معدل استخدام المركبات الناجم عن الاستعمال المكثف للعربات الخاصة. وبالتالي، بلغ العدد الإجمالي للعربات المسجلة في البلاد حوالي 4 مليون عربة في 2019، بزيادة قاربت 70 في المائة في أقل من 10 سنوات. ويعزى ذلك، بدرجة كبيرة، إلى التقدم الاقتصادي الذي حققه المغرب خلال هذه الفترة⁶.

بيد أنه، وبالإضافة إلى المشاكل التي تعترى عملية تدبير مواقف السيارات في ظل غياب سياسات تهتم بوقوف العربات، اتضح أن العرض من الطرق لم يكن في مستوى يؤهله لمسايرة هذا التطور، ولا يزال غير كاف لتحمّل التدفقات الناجمة عن أسطول العربات في جل المراكز الحضرية الكبرى بالمغرب. وأفضت هذه العوامل إلى عرقلة انسيابية حركة سير المركبات الخاصة والجماعية، وظهور حالات اكتظاظ تسببت في تدهور خدمة النقل

1 المندوبية السامية للتخطيط، معدل التمدين بالنسبة المئوية حسب السنوات. الموقع الإلكتروني: <https://www.hcp.ma/Taux-d-urbanisation-a682.html> 2050-en-par-annee-1960

2 وزارة الداخلية، الاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية الجديدة، شتبر 2019.

3 الوكالة الفرنسية للتنمية: تشخيص الوضعية الراهنة للتنقل بالمغرب، التقرير النهائي، يناير 2019.

4 البرنامج الحكومي للفترة 2021-2026 الرامي إلى رفع هذا المعدل بنسبة 35 في المائة.

5 وزارة الداخلية، المديرية العامة للجماعات الترابية والوكالة الفرنسية للتنمية: رؤية وطنية بشأن التنقلات الحضرية في أفق سنة 2030 والتدابير الاستراتيجية المتخذة لتنزيلها. شتبر 2019.

6 انتقل نصيب الفرد من الناتج الداخلي الخام من 1995 دولاراً أمريكياً في 2004 إلى 3170 دولاراً في 2018.

المشترك المتوفر في الواجهة. في الواقع، تبلغ على الصعيد الوطني حصة وسائل النقل بواسطة الحافلات 13 في المائة، مقابل 51 في المائة سيرا على الأقدام و16 في المائة إزاء استعمال السيارات الخاصة و15 في المائة بالنسبة لسيارات الأجرة⁷.

في هذا السياق، تتوفر الجماعات الترابية على الكفاءة الذاتية⁸ التي تخول لها إحداث وتسيير المرافق والتجهيزات العمومية اللازمة لتوفير خدمات القرب في مختلف المجالات، من ضمنها النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات. وتحقيقا لهذه الغاية، لجأت هذه الجماعات إلى أساليب تديرية تشمل الوكالة المباشرة، تتميز بإحداث وكالات معنية بالنقل العمومي الحضري من طرف المجالس المحلية⁹، والتي تعد بمثابة مؤسسات عمومية جماعية ذات طابع صناعي وتجاري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أو تفويض هذه المهمة إلى مقاولات خاصة، عبر منحها امتياز استغلال خطوط الشبكة¹⁰ ضمن المجال الترابي للجماعات.

علاوة على ذلك، يظهر أن تفويض المرفق العمومي المتعلق بقطاع النقل العمومي¹¹ الحضري والرباط بين المدن، كشكل من أشكال التدبير الناجحة التي تمكن الجماعة، عبر دعوة للمنافسة، من تفويض مهمة إنجاز الخدمة إلى مقاولة مستقلة مع الاحتفاظ بحق مراقبتها، قد استباق القانون والبيئة القانونية المحيطة به، حين تم تفويض مرفق النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بمدينة الدار البيضاء، سنة 2004، إلى تجمع مكون من شركات مغربية مرتبطة بشركة "RATP (MDINA'Bus)"¹². ولم يخرج القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة¹³ إلى حيز الوجود إلا في سنة 2006 بهدف وضع إطار قانوني لتنظيم ممارسة قائمة فعليا.

وتتمثل إحدى السمات الرئيسية للتدبير المفوض في المخاطر المالية المرتبطة باستغلال الخدمة، والتي تتعكس على المقاوله وليس على الجماعة، إذ تتوصل المقاوله بمستحققاتها كليا أو جزئيا من طرف مستعملي المرفق. وهو ما لا يخلو من تداعيات على مستوى المشاركة المالية للجماعة، وبالتالي على تكلفة التدبير. غير أن الجماعة تحتفظ بحق مراقبة المرفق طالما أن الشركة المفوض لها ملزمة بتقديم تقرير عن تدبيرها. كما تحتفظ الجماعة بصلاحيات السلطة العمومية، وتتمتع بسلطة المراقبة، وعند الاقتضاء، بتعديل عقد التدبير.

ومن تم، يتعلق الأمر بنشاط اقتصادي لتوفير خدمات النقل الجماعي للأشخاص بواسطة الحافلات في الوسط الحضري وبين المدن، تم ترقيته لمرفق عمومي خاضع لإطار قانوني وتنظيمي صارم للغاية، ويحدد شروط

7 عرض قدمه ممثلو وزارة الداخلية خلال جلسة الاستماع المنظمة يوم 26 أكتوبر 2021.

8 ظهير شريف رقم 1.02.297 صادر في 25 من رجب 1423 (3 أكتوبر 2002) بتنفيذ القانون رقم 78-00 المتعلق بالميثاق الجماعي.

9 مرسوم رقم 2.64.394 الصادر في 22 جمادى الأولى 1384 (الموافق لـ 29 شتنبر 1964) المتعلق بالوكالات الجماعية ذات الشخصية المدنية والاستقلال المالي.

10 تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول التدبير المفوض للمرافق العمومية المحلية، أكتوبر 2014.

11 يختلف تعريف تفويض المرفق العام عن الصفقات العمومية، التي تعتبر بمثابة عقود مبرمة بعوض بين السلطات المكلفة بالتفويت (وفاعلين اقتصاديين في القطاع العام أو الخاص من أجل الاستجابة لاجاباتهم ذات الصلة بالأعمال أو التجهيزات أو الخدمات).

12 RATP: الوكالة المستقلة للنقل بباريس.

13 استخدم مصطلح "التدبير المفوض" لأول مرة سنة 1997 في عقد توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بالدار البيضاء الكبرى. وتضمنه القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي، ولاحقا القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات والقانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.06.15 الصادر في 15 محرم 1427 (الموافق لـ 14 فبراير 2006).

وكيفيات استغلاله. وأتاح هذا الإطار للجماعات الترابية، في السنوات الأخيرة، إمكانية توجيه دعوات لمقاولات خاصة لضمان هذه الخدمة ضمن إطار تعاقدية، يشار إليه باسم "عقد التدبير المفوض". وتمت عملية فتح خدمة تدبير هذا المرفق في وجه القطاع الخاص، على الصعيدين الوطني والدولي، بصورة تدريجية، حيث همت، في المقام الأول، المراكز الحضرية الكبرى بالمغرب. وساهمت، بالتالي، في إحداث وتطوير سوق حقيقية للتدبير المفوض للنقل العمومي للحضري والرابط بين المدن عبر الحافلات، وتخضع كليا لتقنين الدولة، لاسيما عبر المصالح التابعة لوزارة الداخلية.

ويشكل هذا التقنين، الذي لا يشمل فقط الاعتبارات ذات صبغة اقتصادية، بل أيضا الإكراهات ذات الصلة بالمرفق العام، محط انتقادات لعدد من الجمعيات المهنية والنقابية التي تطالب بفتح تحقيقات حول إجراءات وكيفيات الإعلان عن دعوات للمنافسة، وكذا إبرام عقود التدبير مع الجهات المفوض إليها. زيادة على ذلك، توصل مجلس المنافسة بعدة إحالات متعلقة بشروط انتقاء وإسناد هذه العقود في السوق، واحتمال وجود حواجز دخول عند الإعلان عن الدعوات المذكورة، وفقا لما تداولته الصحافة الوطنية.

إضافة إلى ذلك، سلطت اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي الجديد الضوء على ضعف توفير خدمة النقل العمومي على الصعيد الوطني وسهولة الولوج إليه وكثافته وسلامته. وأوصت، على ضوء الاتجاهات الديمغرافية وسياسة التمدين، بالرفع من حصة النقل الجماعي باعتباره إحدى وسائل التنقل، وضمان جودته وتسهيل الولوج إليه. وتحقيقا لهذه الغاية، أوصت بجعل النقل العمومي خدمة عمومية أساسية ووسيلة مفضلة للتنقل.

في هذا السياق، تكمن دوافع مبادرة الإدلاء برأي بخصوص هذا القطاع في ضرورة تحليل وسائل النقل العمومي القائمة، وإصدار توصيات متعلقة بممارسة المنافسة في هذه السوق. وتندرج هذه المبادرة ضمن الرؤية الوطنية المتعلقة بالتنقلات الحضرية بالمغرب في أفق 2030، والرامية إلى تحقيق انتقال جذاب إلى أنماط من النقل الجماعي الحضري، فيما يضمن تنقلا مستداما، مشفوعا بمؤشرات لتقييم النتائج وبأهداف عملية تستجيب لمختلف الرهانات القطاعية ذات الصلة بالحكامة الجيدة، وبالتنظيم والتخطيط، وبتقنين النقل الجماعي العمومي والخاص، وكذا تعدد وسائل النقل ووسائل النقل النشطة، وأيضا بالعلاقة التي تجمع النقل بالتنمير.

على ضوء ما سبق، اتخذ مجلس المنافسة مبادرة الإدلاء برأي، بموجب قراره رقم 89/ق/2021 الصادر في 18 ذي الحجة 1442 الموافق لـ 29 يوليوز 2021 المتعلق بمدى احترام قواعد المنافسة في صفقات التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، وذلك بهدف تقييم شروط تنظيم هذه الصفقات وإسنادها، والتحقق من مدى مطابقتها لقواعد المنافسة الحرة النزيفة. وسيتم تعزيز هذا التحقيق بمقارنة معيارية تروم الاستفادة من الممارسات الفضلى المعمول بها دوليا، وذلك من أجل اقتراح توصيات وطرق للتفكير والتأمل تصبو إلى تحسين هذا النمط من التدبير وإرساء شروط منصفة لممارسة المنافسة.

وتندرج المبادرة سائلة الذكر في سياق تفعيل التوصيات المتضمنة في تقرير اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي، الرامية إلى صيانة مبادئ المنافسة والبحث عن الجودة بأفضل تكلفة قصد ضمان الأداء التنافسي الأمثل في قطاع النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، وبشكل يعود بالنفع على المستهلكين، ويضمن فعالية الإنفاق العمومي، ويعزز تنافسية المقاولات الناشطة على الصعيد الوطني، ويكرس الولوج العادل لجميع المواطنين لمرفق عمومي يتسم بالجودة.

وترمي هذه المبادرة لإبداء الرأي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة وتحليل الإطار القانوني والتنظيمي الحالي للتدبير المفوض؛
- تحليل بنية العرض والطلب في سوق النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، وخصوصياتها ومحددات المنافسة فيه؛
- دراسة مدى تطابق قواعد ومساطر الدعوات إلى المنافسة، في إطار التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، مع قواعد المنافسة الحرة والنزيهة؛
- تحليل مخاطر الاحتكار المرتبطة بالمزايا المخولة للمقاولة المفوض إليها في السابق، وتلك المتعلقة باستغلال الشبكات القريبة جغرافيا عند توسيع أو تجديد عقود التدبير المفوض في سوق النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات؛
- إجراء مقارنة معيارية للتجارب الدولية ذات الصلة.

ويتكون التقرير الحالي المتعلق برأي مجلس المنافسة، المذكور أعلاه، من 5 فصول. يعالج الفصل الأول الإطار العام للمبادرة المتعلقة بإبداء الرأي بشأن التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، ودوافع لجوء مجلس المنافسة إلى اتخاذها. ويعرض نبذة مختصرة عن جلسات الاستماع المنظمة مع مختلف الجهات المتدخلة والمعنية بهذا القطاع. ويتطرق الفصل الثاني إلى تقنين سوق التدبير المفوض المشار إليه أعلاه، فيما يتناول الفصل الثالث التحليل التنافسي لسير هذه السوق. ويهدف الفصل الرابع إلى تحليل شروط الولوج إلى هذه السوق، فيما يعرج الفصل الخامس على الدروس المستخلصة من التجارب الدولية ذات الصلة. ويختتم هذا التقرير بخلاصة عامة مشفوعة بتوصيات مقترحة، استنادا إلى التحليل التنافسي المنجز.

الفصل الأول: الإطار العام لمبادرة الإدلاء برأي

أولا: تقديم سياق المبادرة ودوافعها

1. الإطار القانوني للمبادرة

تدرج مبادرة مجلس المنافسة لإبداء رأيه في سياق تفعيل مقتضيات القانون رقم 20.13 المتعلق بمجلس المنافسة، لاسيما الفقرتين 3 و4 من المادة 4 منه، واللتان تتصان على أنه "يمكن للمجلس اتخاذ المبادرة للإدلاء برأي حول كل مسألة متعلقة بالمنافسة. وينشر الرأي المذكور بالجريدة الرسمية ليطلع عليه العموم". و"يمكن للمجلس كذلك توجيه توصيات إلى الإدارة لتفعيل التدابير اللازمة لتحسين السير التنافسي للأسواق".

وتطبيقا لهذه المقتضيات، اتخذ مجلس المنافسة، بواسطة قراره عدد 89/ق/2021 الصادر في 18 ذي الحجة 1442 (الموافق لـ 29 يوليوز 2021)، مبادرة بهدف الإدلاء برأيه بشأن مدى احترام قواعد المنافسة في قطاع التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات بالمغرب.

2. دوافع اتخاذ المبادرة

تعزى أسباب اتخاذ المبادرة المذكورة أعلاه إلى الإحالات المختلفة¹⁴ التي توصل بها مجلس المنافسة من جهة، والمتعلقة بشروط انتقاء وإسناد عقود التدبير المفوض ذات الصلة بهذا القطاع، وإلى احتمال وجود حواجز دخول أثناء الإعلان عن دعوات إلى المنافسة، وفقا لما تداولته الصحافة الوطنية، من جهة ثانية.

كما أملت لها ضرورة تحليل وسائل النقل العمومي القائمة، وإصدار توصيات متعلقة بممارسة المنافسة في هذه السوق. وتدرج هذه المبادرة ضمن الرؤية الوطنية المتعلقة بالتنقلات الحضرية بالمغرب في أفق 2030، والرامية إلى تحقيق انتقال حقيقي وجذاب إلى أنماط من النقل الجماعي الحضري، فيما يضمن تنقلا مستداما، مشفوعا بمؤشرات لتقييم النتائج وأهداف عملية تستجيب لمختلف الرهانات القطاعية ذات الصلة بالحكامة الجيدة وبالتنظيم والتخطيط وبتقنين النقل الجماعي العمومي والخاص، وكذا تعدد وسائل النقل ووسائل النقل النشطة، وأيضا بالعلاقة التي تجمع النقل بالتعمير.

3. أهداف المبادرة

تهدف هذه المبادرة إلى تحليل وضعية المنافسة في قطاع التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، وذلك بهدف تقييم مستوى الولوج إلى الأسواق من حيث حواجز الدخول إليها والخروج منها.

وتحقيقا لهذه الغاية، تم انجاز تحليل لأنماط إسناد طلبات العروض، وشروط الانتقاء المطلوبة، وكذا الشروط المتضمنة في دفاتر التحملات وأنظمة الاستشارة المرتبطة بها. كما تم القيام بتحليل لحدة المنافسة في طلبات العروض عن طريق احتساب نسبة المشاركة والمناقصة في الاستشارات المنظمة. فضلا عن ذلك، توخى رأي المجلس دراسة ما إذا كانت مدة العقود المبرمة تشكل حاجزا يحول دون ممارسة المنافسة، بالنظر لمتطلبات المنافسة الحرة.

- ويقترح مجلس المنافسة، في نهاية الرأي، آليات لتحسين الأداء التنافسي لهذه السوق بهدف جعل سبيل إسناد طلبات العروض أكثر احتراماً لمبادئ المنافسة، من جهة، والحيلولة دون تسبب أشكال التعاون بين المتنافسين¹⁵ في ممارسات منافية لقواعد المنافسة.

ثانياً: ملخص جلسات الاستماع المنظمة من طرف مجلس المنافسة

في إطار التحقيق في الإحالة، عقدت مصالح التحقيق بمجلس المنافسة جلسات للاستماع إلى آراء الأطراف المعنية بالتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات. ويتعلق الأمر بـ:

- العامل، مدير التنقلات الحضرية والنقل بالمديرية العامة للجماعات الترابية التابعة لوزارة الداخلية؛
- ممثلو جمعية النقل الحضري؛

14 على سبيل المثال، توصل مجلس المنافسة بإحالة من جمعية النقل الحضري بشأن احترام مبادئ المنافسة في طلبات عروض متعلقة بصفتين: صفقة التدبير المفوض للنقل الحضري بواسطة الحافلات بمدينة الدار البيضاء (طلب العروض رقم ECI-AI BAIDA/2019/01) التي رست على شركة "ALSA" من جهة، و صفقة التدبير المفوض للنقل الحضري بواسطة الحافلات بمدينة مراكش (طلب العروض رقم 2021/01/مجموعة الجماعات الترابية "مراكش النقل" من جهة ثانية.

15 تقديم كل مجموعة لتعدها في إطار طلبات العروض: آلية الانتداب والتفاوض مع المجموعات المهتمة.

- المنتخبون وممثلو السلطات المفوضة بجماعة القنيطرة، وبمؤسستي التعاون بين الجماعات "البيضاء" بالدار البيضاء، و"العاصمة" بالرباط؛
- الفاعلون في قطاع النقل الحضري: شركات "City bus Transport" و"Lux Transport" و"Foughal bus" و"Vectalia" و"ALSA Maroc"؛
- ممثلو شركة التنمية المحلية "Casablanca Transport en site aménagé"؛
- ممثلو جمعيات حماية المستهلك.

وتجدر الإشارة إلى أن ممثلي مجموعة الجماعات الترابية "مراكش النقل"، وجماعة طنجة، ومؤسسة التعاون بين الجماعات "أكادير الكبير" لم يردوا على دعوة المجلس للاستماع إليهم. واكتفت مؤسسة التعاون بين الجماعات "أكادير الكبير" بموافاة المجلس بجزء من الوثائق والمعلومات المطلوبة.

ومكنت هذه الجلسات مصالح التحقيق من الاطلاع بشكل معمق على واقع التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات، وعلى وضعية المنافسة داخله، وإعداد استبيانين بهدف استقاء المعطيات اللازمة لإنجاز التحليل التنافسي للسوق وصياغة مجموعة من الخلاصات والتوصيات.

وتتمحور أبرز النقاط المنبثقة عن جلسات الاستماع المذكورة حول ما يلي:

1. مصالح وزارة الداخلية

اعتبر العامل، مدير التنقلات الحضرية والنقل بالمديرية العامة للجماعات الترابية التابعة لوزارة الداخلية أن قطاع النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن يكتسي طابعا حساسا ومعقدا للغاية، حيث يعزى ذلك إلى تعدد الفاعلين العموميين والخواص المتدخلين فيه، والتأثير المباشر للقطاع على الساكنة. وأشار إلى أن مصالح وزارة الداخلية بصدد تنزيل مخطط العمل الاستراتيجي في أفق 2030-2035، انسجاما مع توصيات النموذج التنموي الجديد.

كما أوضح أن المصالح ذاتها تستعد لبلورة رؤية استراتيجية لتتقل حضري مستدام، تستند إلى أدوات التخطيط وإلى نموذج اقتصادي يتلاءم مع حجم المدن، ومعززا بهيئات للحكامة، وكذلك إلى آليات للتتبع والتقييم من طرف سلطات الوصاية ستمكن من:

- تشجيع أنماط نقل ذات قدرات عالية؛

- ضمان شمولية المرفق العام؛

- ضمان جودة الخدمة؛

- الرفع من النجاعة الطاقية في قطاع النقل، وتعزيز وسائل نقل نظيفة بهدف الحد من التلوث.

وتحقيقا لهذه الغاية، أعلن ممثل وزارة الداخلية أن الدولة عملت على إرساء استراتيجية مستدامة، تروم إشراك السلطات المفوضة في العملية برمتها، بدءا من إنجاز الدراسات، ومرورا بمراقبة وتتبع تنفيذ العقود عبر إدراج كافة مراحل تحديد الحاجيات، وانتهاء بإعلان الدعوات للمنافسة وإطلاق عمليات التعاقد بغية مواكبة تطوير

القطاع، وفي نفس الوقت معالجة الاختلالات المرصودة في قطاع التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري، منذ دخول القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة حيز التنفيذ.

ومن أجل ضمان حسن تفعيل الرؤية المشار إليها أعلاه، جرى إعداد الاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية، تبعا للدراسة المنجزة من قبل وزارة الداخلية وبدعم من البنك الدولي. وتمت المصادقة على هذه الاستراتيجية سنة 2008، في حين يبقى تفعيلها من طرف مختلف الجهات الفاعلة المعنية طور الإنجاز.

وفي إطار الشراكة مع البنك الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية، جرى إنجاز دراستين قصد تحيين وإرساء استراتيجية وطنية للتنقلات الحضرية الجديدة في أفق 2030. وتتفرع هذه الأخيرة إلى أهداف استراتيجية تروم ضمان تنقل مستدام، ومشفوعة بمؤشرات لتقييم النتائج وبأهداف عملية تستجيب لمختلف الرهانات القطاعية ذات الصلة بتنظيم التنقل الجماعي في القطاعين العام والخاص وتخطيطه وتقنيته، والجمع بين وسائل النقل، ووسائل النقل النشطة، والعلاقة التي تجمع النقل بالتموير.

وانكبت مصالح الوزارة على تفعيل رافعات مختلفة لتزليل الرؤية الاستراتيجية الجديدة المذكورة سلفا، من ضمنها:

- إصلاح الإطار المؤسسي والتشريعي والتنظيمي عبر تشجيع إحداث مؤسسات التعاون بين الجماعات ومجموعات الجماعات الترابية في التجمعات الحضرية الكبرى، باعتبارها إطارا للارتقاء بالتعاون بين الجماعات من أجل تدبير فعال للنقل العمومي الحضري؛
- فصل أنشطة الاستثمار عن عمليات الاستغلال. وسيعهد تنفيذ أنشطة الاستثمار، من الآن فصاعدا، إلى شركات التنمية المحلية؛
- اعتماد صيغة مؤسسية جديدة تمتد لـ 3 سنوات، تتكون من مؤسسات التعاون بين الجماعات/مجموعات الجماعات الترابية¹⁶ (البرمجة والتخطيط)، الدولة (آلية التمويل من طرف صندوق مواكبة إصلاح النقل الطرقي الحضري والرباط بين المدن وكذا الضريبة على القيمة المضافة) وشركات التنمية المحلية¹⁷ (الاستثمار والتعاقد مع شركات الاستغلال)؛
- الترويج لجيل جديد من العقود للنقل العمومي بواسطة الحافلات، يرتكز أساسا على المشاركة الفعالة للسلطات المفوضة في دعم جهود الاستثمار والتقسام الجزئي للمخاطر التجارية، مع تحمل المفوضين إليهم لجميع المخاطر الصناعية؛
- إعداد مشروع قانون خاص بالتنقل الحضري.

16 إحداث 7 مؤسسات للتعاون بين الجماعات ومجموعتين للجماعات الترابية لتدبير النقل الجماعي وإعداد مخططات التنقلات الحضرية. ويتعلق الأمر بمؤسسات التعاون "العاصمة" بمنطقة الرباط-سلا-تمارة، و"البيضاء" بالدار البيضاء، و"أكادير الكبير"، ومؤسسات أخرى بمدن الناظور وطانطان والعرائش وسيدي بنور، إضافة إلى مجموعتين للجماعات الترابية بمدينتي الجديدة ومراكش.

17 إحداث 6 شركات للتنمية المحلية من طرف الجماعات بهدف إنجاز البنيات التحتية وتوفير التجهيزات وتدبير المرفق العام بمدن الدار البيضاء والرباط ومراكش وأكادير وخريبكة وبركان.

ومن أجل تعزيز تفعيل هذه الرؤية، جرى تفعيل استراتيجية للتمويل تتمحور أساسا حول دعامين ماليين:

صندوق مواكبة إصلاح النقل الطرقي الحضري والرابط بين المدن، المحدث منذ سنة 2007 والمعدل بمقتضى قانون المالية لسنة 2014. ويبلغ حجم الغلاف المالي المخصص له 2 مليار درهم في السنة (لم يتم توفير هذا المبلغ في السنوات الأخيرة بسبب الأزمة المالية الناجمة عن تفشي جائحة كوفيد-19 والوضعية الاقتصادية). ويهدف هذا الصندوق إلى تمويل الاستثمارات في مجال النقل الجماعي مع أولوية المرور، وكذا تغطية العجز المرتبط بالاستغلال خلال 36 شهرا الأولى. ويجري تمويل هذا الصندوق، بحصص متكافئة، من الميزانية العامة للدولة وحصة الجماعات الترابية في عائد الضريبة على القيمة المضافة؛

- حساب مرصد لأمر خصوصية والضريبة على القيمة المضافة: يستخدم هذا الحساب لتمويل مرفق النقل حين يتم رصد صعوبات هامة تهدد استمرارية المرفق أو يستغل في إطار الجيل الجديد للعقود مع المشاركة في دعم جهود الاستثمار.

بالموازاة، جرى إرساء خط إضافي للتمويل الدولي بهدف مساعدة السلطات المغربية على الحفاظ على وتيرة الإصلاحات الجارية، وتطوير منظومة نقل بأسعار معقولة وتستجيب لتطلعات المرتفقين في بلد يتزايد فيه باستمرار الطلب على التنقل الحضري، وعلى توفير وسائل نقل عمومية تحظى بالمصداقية.

كما تم الأخذ بعين الاعتبار تزامن أهداف وثائق التخطيط الحضري (بما في ذلك المخطط المديرى للتهيئة الحضرية والمخطط الجهوي لإعداد التراب وغيرها) مع أهداف وثائق تخطيط التنقل، بما فيها مخططات التنقلات الحضرية¹⁸.

وبخصوص وضعية المنافسة في هذه السوق، أوضحت الجهة المستمع إليها أن النمط المعتمد بشكل عام في إبرام صفقات التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات يتمثل في طلب عروض مفتوح، فيما يتجلى الاستثناء في التفاوض المباشر.

2. الجماعات الترابية وهيئاتها (السلطات المفوضة)

وعيا منهم بكون النقل الحضري يندرج ضمن الاختصاصات الذاتية للجماعات وهيئاتها، أكد المنتخبون، وممثلو السلطات المفوضة بكل من جماعة القنيطرة ومؤسستي التعاون بين الجماعات - "البيضاء" بالدار البيضاء و"العاصمة" بالرباط، وكذا ممثلو شركة التنمية المحلية "Casablanca Transport en site aménagé SA" على الطابع الحساس للغاية والمعقد الذي يطبع النقل العمومي الحضري بسبب تعدد الفاعلين العموميين والخواص المتدخلين فيه، وتأثيره المباشر على الساكنة. وقدموا تشخيصا مفصلا للإشكاليات التي تعترى القطاع، وتضم:

- الصعوبات المالية التي يواجهها الفاعلون في القطاع، لاسيما الاستثمار في حظيرة الحافلات وفي البنيات التحتية؛
- غياب جاذبية النقل الجماعي وتدهور جودة الخدمات المقترحة؛

18 يتعلق الأمر بـ 11 مدينة تتوفر على مخططات التنقلات الحضرية، وتشمل الدار البيضاء ومراكش ووجدة وأكادير وفاس والجديدة وطنجة وتطوان وبنينا ملال والداخلية والخميسات، وبـ 4 مدن قيد إنجاز أو إطلاق المخططات وتمثل في القنيطرة وسطاط والرباط وخريبكة، وبمدينة واحدة بصدد تحيين مخططها وهي الدار البيضاء.

- الاكتظاظ المروري في الوسط الحضري وتقلص السرعة التجارية لوسائل النقل العمومي الحضري؛
- انخفاض المداخل وحالة العجز في الاستغلال المسجلة من طرف المفوضين إليهم؛
- تطور القطاع غير المهيكّل.

وعلاقة بالشق التنظيمي، اعتبر هؤلاء أنه يتعين توضيح الإطار القانوني المحدد بموجب القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة¹⁹، وذلك على مستوى تطبيق المنافسة وشروط الولوج إلى السوق والتعاقد، وبشكل يصون حقوق السلطات المفوضة والمفوضين إليهم والمرتفقين، فضلا عن ضرورة تقنين عمليات المراقبة وزجر الغش والتخريب.

وفيما يخص الجانب المالي، أجمعوا على أن استمرارية استغلال مرفق النقل الحضري بواسطة الحافلات من لدن الفاعلين الخواص تستلزم توفير دعم الدولة وبرامج للاستثمار (اقتناء الحافلات) أو حتى للاستغلال. لذلك، أعربوا عن حاجتهم إلى تمويل مستدام من أجل تجاوز الاختلالات المالية على مستوى العقود الجارية، مقترحين إحداث ضريبة على النقل أو التثقل لدعم القطاع.

وينضاف إلى هذه الجوانب ضعف الهيئات المكلفة بمراقبة وتتبع تنفيذ العقود من حيث الموارد البشرية المؤهلة والوسائل المادية، والتي يتعين تعزيزها عبر توظيف مستخدمين يتوفرون على المؤهلات المطلوبة، والتكوين وتبادل التجارب.

3. الفاعلون الاقتصاديون (المفوضون إليهم)

أوضح الفاعلون الاقتصاديون أن التدبير المفوض لعمليات استغلال شبكة النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات من لدن فاعل واحد فرض وجوده كنموذج بديل، نظرا لأوجه القصور التي طبعت نموذج الوكالات المستقلة وعقود الامتياز الممنوح لاستغلال الخطوط. ووفقا للنموذج البديل، تعتمد السلطات المفوضة، بالدرجة الأولى، على استثمارات المقاولات الخاصة قصد تحمل تكلفة هذا النشاط الاقتصادي (النقل العمومي والحضري)، المتسم برسمة مرتفعة والمدر لمداخل بالنسبة للمفوضين إليهم. وأسفر هذا النموذج عن ظهور عقود يتحمل بموجبها المفوض إليه كليا تكلفة الاستثمار، مع إلزامية استيفاء الشروط الضامنة لجودة الخدمة ودفع الإتاوات للسلطة المفوضة.

وذكرت الأطراف المستمع إليها أن التغييرات التي عرفتها عملية تشكيل المجالس الجماعية، تبعا لمختلف الاستحقاقات الانتخابية، تسببت من جهة في اضطرابات للفاعلين الاقتصاديين، حيث يتعين عليهم الامتثال للتوجيهات الجديدة للمجلس المدير المتعلق بتشكيل الشبكة (عدد مسارات الخطوط وغيرها)، ومن جهة أخرى، في عدم إلمامهم بالقطاع.

كما أشارت إلى فشل النموذج الاقتصادي الموصى به من طرف السلطات المفوضة، نتيجة لغياب دراسات لإعادة الهيكلة (مخطط التقلبات الحضري) ودراسات الجدوى، والتي تعد ضرورية لتحديد الحاجيات وبناء توقعات مالية واقعية (دفاتر التحملات وأنظمة الاستشارة)، وهي مبادئ تشكل ركيزة أساسية لكل عقد متوازن.

19 ظهير شريف رقم 1.06.15 صادر في 15 من محرم 1427 (14 فبراير 2006) بتنفيذ القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة.

علاوة على ذلك، سلطت هذه الأطراف الضوء على المشاكل المرتبطة بتحديد أسعار تذاكر الحافلات، والتي لا تخضع لمراجعة منتظمة من طرف الجماعات الترابية، مع العلم أن اتفاقيات التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات تنص على إجراء هذه المراجعة.

وفيما يتعلق بالتعريفات المطبقة، أشارت بعض الأطراف إلى التفاوتات في تحديدها بين مختلف المدن على الصعيد الوطني، وذلك على الرغم من أن تكاليف الاستغلال التي يتحملها جميع الفاعلين تبقى نفسها (التكاليف ذات الصلة بالمحروقات وتدبير شؤون المستخدمين والصيانة). وفي ظل غياب أي دعم للاستغلال.

وبخصوص تدابير المواكبة المتخذة من طرف الدولة والسلطات المفوضة، أقرت الأطراف بضعفها في إطار ضمان مبدأ توازن العقد، حيث تقتصر فقط على الدعم المخصص للنقل المدرسي والجامعي. لذلك، اعتبرت بأن إحداث ضريبة على النقل أو التنقل يشكل خطوة ضرورية لدعم القطاع وضمان استمراريته.

وعلاوة على ذلك، بسير المنافسة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات، أكد هؤلاء الفاعلين أن شروط المنافسة تطبق في سوق محددة جغرافيا ومتسمة بانفتاح محدود ومحدد بموجب العقود.

من جهة أخرى، اعتبر هؤلاء أن بعض شروط الأهلية المنصوص عليها في دفاتر التحملات تتسم بالتمييز. كما أشارت إلى تنوع الأشكال القانونية لنماذج طلبات الدعوة للمنافسة (طلب عروض مفتوح وطلب عروض بالانتقاء المسبق وطلب عروض محدود)، والتي تفضي لتفضيل بعض الشركات الكبرى على حساب الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

أخيرا، صرحت الأطراف المستمع إليها بتصاعد حالات العجز والصعوبات المالية في أعقاب تفشي جائحة كوفيد-19 والتدابير المتخذة والمصاحبة لها (إعلان حالة الطوارئ الصحية، والحد من التنقل، وتقليص الطاقة الاستيعابية لوسائل النقل الجماعي).

4. جمعيات حماية المستهلك

اعتبر ممثلو جمعيات حماية المستهلك أن نموذج التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن يتسم بتدخل السلطة المفوضة على جميع المستويات، وذلك في:

- في تحديد شروط وخصوصيات الخدمة المقدمة؛
- في ضمان جودة مرفق النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن وتحديد تعريفته؛
- في إنجاز الاستثمارات.

واعتبرت الجمعيات أن هذا التدخل يتسبب في عرقلة الحرية الاقتصادية وحرية المنافسة، والحد من جاذبية القطاع في استقطاب المستثمرين الخواص. فضلا عن ذلك، اقترح ممثلو الجامعة المغربية لحقوق المستهلك إعادة النظر في النموذج المشار إليه أعلاه، عبر استلهاهم نموذج "الشركة الجهوية متعددة الخدمات"، والجاري تطويرها حاليا في قطاع توزيع الماء الصالح للشرب والكهرباء والتطهير السائل، وذلك بغية تذليل الصعوبات المحتملة التي يطرحها نموذج التدبير المفوض السالف الذكر.

الفصل الثاني: تقنين سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

يتناول هذا الفصل 3 محاور تشمل: (1) تعريف سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، و(2) تقديم الإطار القانوني المقنن لهذا السوق، و(3) هيئات التقنين والجهات المتدخلة في السوق.

أولاً: التعريف بسوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

تمارس المنافسة في هذه السوق أساساً حين يرد فاعلون على طلبات العروض المعلن عنها من قبل السلطات المفوضة ضمن النفوذ الترابي التابع لها. وتبعا لهذه العروض، يجري انتقاء فاعل واحد بهدف استغلال عملية تدبير النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات في إطار احتكار. وعليه، يتعلق الأمر بمنافسة من أجل نيل الصفقة وليس داخل السوق، أي أن المنافسة تمارس في إطار انتقاء فاعل خاص يعهد إليه التدبير المفوض للنقل السالف الذكر، والذي بمجرد انتقائه سيدبر الاستغلال في وضعية احتكار. وبالتالي، يتعين تحليل هذه الصفقات من منظور طريقة إسنادها من طرف السلطات المفوضة.

وتخضع السوق المذكورة أعلاه لتقنين صارم يحدد المبادئ العامة في مجال إحداث وتدبير المرفق العمومي المتعلق بالنقل على الصعيد الوطني، لاسيما التدبير المفوض. ويتم ذلك من خلال إحداث شركات للتنمية المحلية أو عن طريق التعاقد مع فاعلين خواص²⁰.

وعلاقة بسوق النقل العمومي الحضري، تبين أن التفويضات الممنوحة لتدبير هذا المرفق تتم في أغلب الأحوال عن طريق دعوات للمنافسة متعلقة بالشبكة المعنية برمتها. ومن ثم، يمنح استغلال مجموع شبكة النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن، في مجال ترابي معين، لفاعل واحد يستوفي المعايير التقنية والمالية ذات الصلة بالأهلية، والذي سيتوفر على احتكار قانوني وفعلي في المجال الترابي المحدد. بيد أنه، ولكون المنافسة تفتح في وجه كافة الفاعلين الخواص المغاربة والأجانب لنيل الصفقات المشار إليها أعلاه، يرى مجلس المنافسة أن نطاق السوق المعنية يحدد على المستوى الوطني.

ثانياً: الإطار القانوني المقنن لسوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

يخضع تنظيم سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات لمنظومة قانونية وتنظيمية، تضم جملة من القوانين والمراسيم والدوريات الوزارية، وبشكل يتماشى مع التوصيات ذات الصلة بتنظيم مرفق عمومي.

1. الإطار القانوني والتنظيمي المنظم للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

1.1 القوانين المنظمة للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات
تتطرق هذه الفقرة أولاً إلى القوانين المنظمة للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، والنصوص التنظيمية المرتبطة بها.

20 المادة 83 من القانون رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 من رمضان 1436 الموافق لـ 7 يوليو 2015.

- القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات²¹

ينص هذا القانون على أن النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن يندرج ضمن الاختصاصات الذاتية للجماعات الترابية، إذ تنص المادة 83 منه على قيام الجماعة بإحداث وتسيير المرافق والتجهيزات العمومية اللازمة لتقديم خدمات القرب في ميادين مختلفة، بما فيها النقل العمومي الحضري. كما تقرر في سبل تسيير المرافق العامة الجماعية إما عن طريق الوكالة المباشرة أو التسيير المفوض أو إحداث شركات التنمية المحلية أو التعاقد مع القطاع الخاص، وذلك طبقاً للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.

إضافة إلى ذلك، يعدد القانون الأنماط المؤسساتية المختلفة وسبل تسيير مرفق عمومي، بما في ذلك التنقلات الحضرية والرابطة بين المدن. ويتم ذلك عبر اللجوء إلى التعاون بين الجماعات الترابية، من خلال إحداث مؤسسات التعاون بين الجماعات ومجموعات الجماعات الترابية، أو إحداث شركات التنمية المحلية.

- القانون رقم 54.05 المتعلق بالتسيير المفوض للمرافق العامة الصادر في 14 فبراير 2006

لم يكن المغرب يتوفر على إطار قانوني خاص بالتسيير المفوض. وظل هذا الوضع قائماً إلى غاية 2006، سنة دخول حيز التنفيذ القانون رقم 54.05 المتعلق بالتسيير المفوض للمرافق العامة، والصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.06.15 الصادر في 15 من محرم 1427 (14 فبراير 2006). ويعد هذا الأخير بمثابة الإطار القانوني المنظم لسير التسيير المفوض للمرافق العامة، بما فيها النقل العمومي الحضري.

وقبل ظهور هذا القانون، اتسمت المقتضيات التشريعية ذات الصلة بالموضوع بقدمها، إذ يرجع تاريخ جملها إلى بداية عهد الحماية. وكانت تفتقر إلى المرونة وتتوزع بين القطاعات. كما لم تتضمن التزامات كافية لضمان الشفافية والمناصفة في منح عقود التسيير المفوض وتقنينها.

ودفع هذا الفراغ شبه التنظيمي بالسلطات المفوضة إلى اللجوء إلى عقود معقدة خاضعة للقانون العام وإلى تركيبات مؤسساتية فريدة بالنسبة لبعض المشاريع الهامة التي شكلت موضوع مفاوضات طويلة، مما أفضى إلى الزيادة في تكاليف إعدادها وتنفيذها. وعالجت التشريعات القطاعية²²، على الخصوص، عقود الامتياز الممنوحة من طرف الدولة، والتي اتسمت بمجموعة من أوجه القصور همت:

نظام قانوني قائم على بناء بريتوري (prétorienne) ومعقد، يفتقر إلى الكثير من الوضوح والعناصر الضامنة للاستقرار؛

- هشاشة العقد بسبب تضمينه لسلسلة من المقتضيات تتطوي على مخاطر، مثل عدم القدرة على التنبؤ والقوة القاهرة والمخاطر التنظيمية؛
- صعوبة تفعيل تركيبات مبتكرة خاصة بسبب النظام القانوني للأحكام التابعة للملك العام.

21 ظهير شريف رقم 1.18.85 صادر في 20 من رمضان 1463 (7 يوليو 2015) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات.

22 يتعلق الأمر بالظواهر التالية:

- ظهير شريف رقم 1.05.146 صادر في 20 من شوال 1426 بتنفيذ القانون رقم 15.02 المتعلق بالموانئ وإحداث الوكالة الوطنية للموانئ وشركة استغلال الموانئ (الجريدة الرسمية عدد 5378، الصادرة في 15 دجنبر 2005)؛
- ظهير شريف رقم 1.91.118 صادر في 27 من رمضان 1412 بتنفيذ القانون رقم 21.90 المتعلق بالبحث عن حقول الهيدروكربورات واستغلالها (الجريدة الرسمية عدد 4146 الصادرة في 15 أبريل 1992)؛
- ظهير شريف رقم 1.04.256 صادر في 25 من ذي القعدة 1425 (7 يناير 2005) بتنفيذ القانون رقم 52.03 المتعلق بتنظيم الشبكة السكنية الوطنية وتسييرها واستغلالها الجريدة الرسمية عدد 5284، الصادرة في 20 يناير 2005)؛
- ظهير شريف رقم 1.02.297 صادر في 25 من رجب 1423 (3 أكتوبر 2002) بتنفيذ القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي (الجريدة الرسمية عدد 5058، الصادرة في 21 نونبر 2002)؛
- ظهير شريف رقم 1.95.154 صادر في 18 من ربيع الأول 1416 (16 أغسطس 1995) بتنفيذ القانون رقم 10.95 المتعلق بالماء (الجريدة الرسمية عدد 4325، الصادرة في 20 شتبر 1995).

علاوة على ما سبق، تمثلت أسباب ضعف الإطار القانوني في نقص الاجتهاد القضائي والانعدام شبه الكلي لفقته إداري ذي صلة بالموضوع، وببطء الجهاز الإداري، وكذا موقف المستثمرين إزاء مناخ الأعمال، فضلا عن عدم كفاية الالتزامات الضامنة للشفافية والمنافسة في منح العقود وتقنينها.

وفي إطار التصدي لهذه الإكراهات وأوجه القصور ذات الطابع التنظيمي، جرى سن قانون التدبير المفوض، المشار إليه أعلاه، بهدف تنظيمه في القطاعات العمومية، ومعالجة أوجه القصور المرصودة، وتوضيح مفهوم هذا النوع من التدبير من الناحية القانونية، والشروط المفضية لإمكانية تطبيقه في مختلف القطاعات العمومية. ومن تم، تغطي أبرز مقتضيات القانون السالف الذكر جميع المراحل المتعلقة بمسار مشروع عقد التدبير النفوض، من تحليل الحاجيات وتحديد كفاءات اللجوء، وصولا إلى تفويض تدبير المرافق العامة، والإبرام النهائي للعقد. وتعرض الفقرة الموالية تفاصيل هذه الأحكام:

• نطاق التطبيق

يطبق هذا القانون على عقود التدبير المفوض للمرافق والمنشآت العمومية المبرمة من قبل الجماعات الترابية أو هيئاتها والمؤسسات العامة.

• تعريف

تعرف المادة 2 من القانون السالف الذكر التدبير المفوض انطلاقا من 6 عناصر أساسية:

- التدبير المفوض عبارة عن عقد: يشدد المشرع بوضوح على سمو الصيغة التعاقدية المكرسة لمبادئ الحرية التعاقدية، ويحيل على مبدأ التفاوض من أجل إبرام العقد، ويكرس فكرة أن العقد يعد بمثابة قانون ملزم للأطراف؛

- يجب إبرام العقد من طرف شخص معنوي خاضع للقانون العام يسمى "المفوض"، مما ينطوي على إقصاء أو يقصي صراحة الأشخاص الخاضعين للقانون الخاص المكلفين بتدبير مرفق عمومي، والذين قد يميلون إلى التنازل أو منح جزء من التدبير المفوض الممنوح لهم؛

- يبرم عقد التدبير المفوض لمدة محددة، تراعي طبيعة الأعمال المطلوبة من المفوض إليه، والاستثمار الذي يتعين عليه إنجازه، وكذا المدة العادية لاهتلاك الإنشاءات التابعة له عندما تكون المنشآت ممولة من قبله. وبالتالي، يتعلق الأمر بعقود محددة المدة، حدد القانون شروط تمديد عقود التدبير المفوض المبرمة من طرف استمرارية المرفق أو التوازن المالي للعقد. وفيما يتعلق بتمديد عقود التدبير المفوض المبرمة من طرف الجماعات الترابية أو هيئاتها، لا يمكن أن يتم ذلك إلا بعد مداولة خاصة للجهاز المختص؛

- يجب أن يكون الغرض من التدبير المفوض تفويض تدبير مرفق عمومي (صناعي أو تجاري أو إداري) يتولى مسؤوليته شخص معنوي خاضع للقانون العام؛

- قد يكون المفوض إليه شخصا معنويا خاضعا للقانون العام أو للقانون الخاص. لذلك، فرض القانون عليه تأسيس شركة خاضعة للقانون المغربي؛

- الأجرة: يخول للمفوض إليه حق تحصيل أجرة من المرتفقين أو تحقيق أرباح من التدبير المذكور أو هما معا. وتتيح قراءة هذا المقتضى إمكانية إدراج الأجرة في نطاق التدبير المفوض للخدمات العمومية "التجارية"،

على غرار خدمات التوزيع والنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن في نطاق التدبير المفوض، وكذا الخدمات "غير التجارية" حيث لا يتوصل المفوض إليه بأجره مباشرة من المرتفق، كما هو الشأن بالنسبة للنفائيات المنزلية.

• صياغة عقد التدبير المفوض: كفاءات وإبرامه ومكوناته

- كفاءات إبرام العقد: يخضع إبرام العقد لمبدأ الدعوة إلى المنافسة، إذ يتعين على المفوض، من أجل اختيار المفوض إليه، القيام بدعوة إلى المنافسة قصد ضمان المساواة بين المترشحين، وموضوعية معايير الاختيار، وشفافية العمليات، وعدم التحيز في اتخاذ القرارات. ويجب أن تكون مسطرة إبرام العقد موضوع إشهار مسبق. وتجدر الإشارة إلى أن أشكال وكفاءات إعداد وثائق الدعوة إلى المنافسة، ولاسيما مختلف مراحلها، لم تحدد بعد بمقتضى قرار لوزارة الداخلية²³.

- بيد أنه توجد استثناءات من تطبيق المبادئ المذكورة، حيث يمكن اختيار المفوض إليه عن طريق التفاوض المباشر وفي حالات استثنائية، من ضمنها حالة الاستعجال قصد ضمان استمرارية المرفق العام أو أسباب يقتضيها الدفاع الوطني أو الأمن العام أو الأنشطة التي يختص باستغلالها حاملو براءات الاختراع أو الأعمال التي لا يمكن أن يعهد بإنجازها إلا إلى مفوض إليه معين. فضلا عن ذلك، وفي الحالات التي يعلن فيها عن عدم جدوى الدعوة إلى المنافسة أو لم يقدم فيها أي عرض، يمكن للمفوض اللجوء إلى التفاوض المباشر. ويبرر اللجوء إلى هذا الخيار عبر تقرير يعده ويعرضه على السلطة الوصية للمصادقة.

- مكونات عقد التدبير المفوض: يتكون عقد التدبير المفوض، حسب الأهمية، من الاتفاقية، التي تحدد الالتزامات التعاقدية الأساسية لكل من المفوض والمفوض إليه، ودفتر التحملات، الذي يتألف من البنود الإدارية والتقنية المحددة لشروط الاستغلال والواجبات والالتزامات المتعلقة باستغلال المرفق المفوض أو بإنجاز أشغال أو منشآت. ويضم العقد أيضا المرفقات المتكونة من جميع المستندات المرفقة للاتفاقية ولدفتر التحملات والواردة بصفحتها ملحقة في الاتفاقية أو في دفتر التحملات. وتتضمن الوثائق المرفقة بالخصوص جردا للأموال المنقولة والمقارنات الموضوعية تحت تصرف المفوض إليه، وكذلك قائمة بأسماء المستخدمين ووضعيتهم الإدارية بالمرفق العام المفوض تديره، وعند الاقتضاء، عرض المفوض إليه؛

- تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للحكومة إعداد عقود نموذجية بشأن التدبير المفوض المبرم من قبل الجماعات الترابية أو هيئاتها. ويمكنها كذلك تحديد لائحة البنود الإجبارية في العقد، وكذا كفاءات المصادقة والتأشير عليه، والتي لم تحدد بعد بمقتضى قرار لوزارة الداخلية²⁴.

• تنفيذ عقد التدبير المفوض

يضم كل عقد من العقود النموذجية بشأن التدبير المفوض تلقائيا حقوق المفوض والمفوض إليه والالتزامات الملقاة على عاتق كل طرف. كما يتضمن بنودا خاصة لاستكمال مقتضياته.

23 مرسوم رقم 2.06.362 صادر في 14 من رجب 1427 (9 أغسطس 2006) بتطبيق المادتين 5 و12 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.06.15 بتاريخ 15 من محرم 1427 (14 فبراير 2006) (الجريدة الرسمية عدد 5454، الصادرة في 7 شتبر 2006).

24 مرسوم رقم 2.06.362 صادر في 14 من رجب 1427 (9 أغسطس 2006) بتطبيق المادتين 5 و12 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.06.15 بتاريخ 15 من محرم 1427 (14 فبراير 2006) (الجريدة الرسمية عدد 5454، الصادرة في 7 شتبر 2006).

• حقوق وواجبات الأطراف

علاوة على المراقبة التي تمارسها الدولة أو سلطات أخرى بموجب النصوص القانونية الجاري بها العمل، يتمتع المفوض بإزاء المفوض إليه بسلطة عامة للمراقبة الاقتصادية والمالية والتقنية والاجتماعية والتدبيرية مرتبطة بالالتزامات المترتبة عن العقد. ويجب أن يبين عقد التدبير المفوض دورية وأشكال المراقبة التي يمارسها المفوض على تنفيذ التفويض وتتبعه، وكذا الوثائق التقنية والمحاسبية والمالية التي يوجهها المفوض إليه بصفة منتظمة إلى المفوض. كما ينص العقد على هياكل لتتبع ومراقبة تنفيذه. إضافة إلى ذلك، يجوز أن يرخص العقد للمفوض والمفوض إليه بإعادة النظر في شروط سير التدبير المفوض قصد ملاءمته مع الحاجيات، عملاً بمبدأ ملاءمة المرفق العام وفي إطار احترام التوازن المالي للتدبير المفوض. أخيراً، تنص المادة 20 من القانون على وجوب اتخاذ المفوض لجميع الإجراءات الضرورية لأجل حسن تنفيذ التدبير المفوض، والمترتبة عن الالتزامات التعاقدية ولاسيما في مجال التعريفات.

ومن تم، يدبر المفوض إليه المرفق المفوض على مسؤوليته ومخاطره²⁵. ويلزم باحترام القواعد العامة لسير المرافق العمومية، وضمان استمراريتها، وملاءمتها بشكل متواصل مع المتطلبات الجديدة للمصلحة العامة، ومع مبدأ المساواة بين المرتفقين في سيرها. وإلى جانب هذه الالتزامات العامة، تقع على عاتق المفوض إليه التزامات خاصة تشمل بالخصوص تأسيس شركة خاضعة للقانون المغربي²⁶، والاحتفاظ بالمستخدمين التابعين للمرفق المفوض²⁷، وطلب الحصول على التراخيص اللازمة للتدبير²⁸، واكتتاب عقد تأمين²⁹. من جهة أخرى، تكتسي كفاءات استكمال تنفيذ عقد التدبير المفوض أهمية، والتي سيتم التطرق إليها في الفقرة الموالية.

• استكمال تنفيذ العقد

يتضمن عقد التدبير المفوض، شأنه شأن أي عقد آخر، بنوداً دقيقة ذات الصلة بكفاءات تفعيل مقتضياته كاملة. ويتضمن، بالتالي، مقتضيات تتعلق بنهايته العادية، ومقتضيات أخرى مرتبطة بإنهائه قبل الأوان، ولاسيما في الحالات التالية³⁰:

- استرداد التدبير المفوض من قبل المفوض بعد انصرام مدة محددة في العقد؛
- إسقاط حق المفوض إليه من قبل المفوض في حالة ارتكابه خطأً بالغ الجسام؛
- فسخ العقد من قبل المفوض إليه في حالة ارتكاب المفوض لخطأً بالغ الجسام؛
- فسخ العقد في حالة قوة قاهرة.

25 مسؤولية المفوض إليه ومخاطره: تقع على عاتق صاحب الامتياز مسؤولية تحمل المخاطر المتأصلة عادة في استغلال المرفق أو في تشييد المنشأة واستغلالها. ويتم ذلك "على حساب مسؤولية صاحب الامتياز ومخاطره" أو بعبارة أخرى "على حساب نفقته ومخاطره".

26 المادة 25 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة، الصادر في 14 فبراير 2006.

27 المادة 26 من القانون.

28 المادة 27 من القانون.

29 المادة 28 من القانون.

30 المادة 10 من القانون.

- الظهير الشريف رقم 1.63.260 صادر في 24 من جمادى الآخرة 1383 (12 نونبر 1963) في شأن النقل بواسطة السيارات عبر الطرق، كما وقع تغييره وتتميمه³¹

يحدد هذا الظهير أنواع النقل والمقتضيات والقواعد المرتبطة به. وعلاقة بالنقل الحضري، ينص الفصل 2 منه على أنه "تعتبر مصالح عمومية لنقل المسافرين المصالح المفتوحة للعموم لغاية تجارية قصد نقل المسافرين، باستثناء مصالح المدينة والسيارات العمومية (تاكسي) الجاري عليها الضوابط التي تسنها المصالح المحلية".

- الظهير الشريف رقم 1.10.07 صادر في 26 من صفر 1431 (11 فبراير 2010) بتنفيذ القانون رقم 52.05 المتعلق بمدونة السير على الطرق

وفقا لمنطوق هذا الظهير، "تعتبر مخصصة للنقل الجماعي، المركبات المخصصة للنقل العمومي أو الخاص للأشخاص، منتظما كان أو عرضيا، بعوض أو بدون عوض، بالإضافة إلى خدمات المدينة". وينص كذلك على أنه يتعين على الأشخاص المؤهلين لسياقة حافلات النقل الحضري حمل رخصة سياقة مهنية.

- الظهير الشريف رقم 1.14.09 صادر في 4 جمادى الأولى 1435 (6 مارس 2014) بتنفيذ القانون الإطار رقم 99.12 بمثابة ميثاق وطني للبيئة والتنمية المستدامة

تنص المادة 12 من هذا القانون على أن "القطاعات والأنشطة المتعلقة بالطاقة والماء والغابات والصيد البحري والفلاحة والنقل والسياحة والتعمير والبناء وتديبير النفايات والصناعة تعد، بشكل عام، قطاعات وأنشطة تتوفر على إمكانيات عالية للاستدامة، وتكتسي طابعا أولويا من حيث متطلبات التقيد بالتنمية المستدامة. ولهذا الغرض، تسهر السلطات الحكومية المكلفة بهذه القطاعات والأنشطة على اعتماد تدابير عملية كفيلة بضمان الاستدامة في طرق تديبيرها وفي مسلسلاتها الإنتاجية، والعمل على نشر هذه التدابير على نطاق واسع".

2.1 النصوص التنظيمية المطبقة على سوق التديبير المفوض لقطاع النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

- المرسوم رقم 2.06.362 صادر في 14 من رجب 1427 (9 أغسطس 2006) بتطبيق المادتين 5 و 12 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتديبير المفوض للمرافق العامة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.06.15 بتاريخ 15 من محرم 1427 (14 فبراير 2006) (الجريدة الرسمية، عدد 5454، الصادرة في 7 شتنبر 2006).

أشار هذا المرسوم إلى قرار يصدره وزير الداخلية وتحدد بمقتضاه أشكال وكيفيات إعداد وثائق الدعوة إلى المناقشة المتعلقة بتفويض تديبير مرفق عام من قبل الجماعات الترابية، وكذا إعداد العقود النموذجية المحددة للبنود الإجبارية لعقود التديبير المفوض المبرمة من قبل هذه الجماعات، فضلا عن كيفيات المصادقة عليها والتأشير عليها. غير أنه، ولحدود الساعة، لم يخرج هذا القرار إلى حيز الوجود.

- المرسوم رقم 2.10.421 صادر في 20 من شوال 1431 (29 شتنبر 2010) بتطبيق أحكام القانون رقم 52.05 المتعلق بمدونة السير على الطرقات بشأن المركبات 32

علاقة بالمعيقات المرتبطة بالآليات المتدرجة والسلامة، نص هذا المرسوم على مفهومي "حافلة" و"حافلة متمفصلة" وفتاتهما المختلفة. واللذان يتعلقان بشروط استقبال المسافرين على متن هذه المركبات، وبشكل أساسي، باحتمالية السفر جالسين على المقاعد أو واقفين. بمعنى آخر:

31 ظهير شريف رقم 1.00.23 صادر في 9 من ذي القعدة 1420 (15 فبراير 2000) تنفيذ القانون رقم 16.99 القاضي بتغيير وتتميم الظهير الشريف رقم 1.63.260 الصادر في 24 من جمادى الآخرة 1383 (12 نونبر 1963) في شأن النقل بواسطة السيارات عبر الطرق.

32 الجريدة الرسمية عدد 5878 مكرر، الصادرة في 21 من شوال 1431 (30 شتنبر 2010).

- يقصد بـ "حافلة" مركبة تضم أكثر من تسعة مقاعد للجلوس بما فيها مقعد السائق يتم تخصيصها، حسب صنعها وتهيئتها، للنقل الجماعي للأشخاص وأمتعتهم؛

- يقصد بـ "حافلة متمفصلة" حافلة أو حافلة كبيرة مكونة على الأقل من شطرين صليبين موصولين فيما بينهما بواسطة قطع متمفصلة، تمكن من التنقل الحر للركاب وتكون القطاع الصلبة مرتبطة بصفة دائمة، ولا يمكن فصلها إلا عبر عملية تستلزم تركيبات خاصة.

- دورية وزير الداخلية عدد 31 المؤرخة في 28 مارس 2007 والموجهة للسادة ولات الجهات وعمال عمالات وأقاليم المملكة بشأن المقترحات الرئيسية للقانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة

تهدف هذه الدورية إلى عرض أبرز مقتضيات القانون رقم 54.05، والتي تستند إلى مبادئ المنافسة والشفافية وتكافؤ الفرص، مع التركيز على النقاط التالية:

- التفاوض المباشر والمسطرة المبسطة؛

- تتبع ومراقبة التدبير المفوض؛

- الوثائق المكونة للعقد.

علاوة على ذلك، طلبت الدورية من ولايات الجهات وعمال عمالات وأقاليم المملكة السهر على تقييد الجماعات الترابية بمختلف المقترحات المنصوص عليها في هذا القانون، وتفعيل صلاحياتهم في هذا المجال.

3.1 نصوص متنوعة

تخضع شركات النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات لتنظيم خاص فيما يتعلق بالآليات المتدرجة والسلامة، والسرعة المسموح بها، وحقوق المسافرين، وقانون الشغل. وتستمد جل هذه القواعد من نصوص تنظيمية متنوعة، من بينها المرسوم رقم 2.10.314 الصادر في 20 من شوال 1431 (29 شتبر 2010) بتطبيق أحكام القانون رقم 52.05 المتعلق بمدونة السير على الطرق بشأن السياقة المهنية، والمحدد لشروطها وكذا حدود السرعة المسموح بها. وثمة نصوص قانونية أخرى نافذة ومطبقة على جميع المرافق، من ضمنها:

- الظهير الشريف رقم 1.21.58 صادر في 3 ذي الحجة 1442 (14 يوليوز 2021) بتنفيذ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العامة؛

- الظهير الشريف رقم 1.11.03 صادر في 14 من ربيع الأول 1432 (18 فبراير 2011) بتنفيذ قانون رقم 31.08 القاضي بتحديد تدابير لحماية المستهلك؛

- الظهير الشريف رقم 1.07.195 صادر في 19 من ذي القعدة 1428 (30 نونبر 2007) بتنفيذ القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية؛

- الظهير الشريف رقم 1.03.194 بتاريخ 14 من رجب 1424 (11 شتبر 2003) بتنفيذ القانون رقم 65.99 المتعلق بمدونة الشغل؛

- الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1-72-184 بتاريخ 15 جمادى الثانية 1392 (27 يوليوز 1972) يتعلق بنظام الضمان الاجتماعي؛

- الظهير الشريف رقم 1.02.296 بتاريخ 25 من رجب 1423 (3 أكتوبر 2002) بتنفيذ القانون رقم 65.00 المتعلق بتنظيم التغطية الصحية الأساسية؛
- الظهير الشريف رقم 1.14190 بتاريخ 6 من ربيع الأول 1436 (29 دجنبر 2014) بتنفيذ القانون رقم 18.12 المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل؛
- المدونة العامة للضرائب؛
- المرسوم رقم 2.12.503 الصادر في 4 ذي القعدة 1434 (11 شتبر 2013) بتطبيق بعض أحكام القانون رقم 31.08 القاضي بتحديد تدابير لحماية المستهلك؛
- النصوص القانونية المختلفة المنظمة لقانون الشركات.

2. هيئات التقنين والجهات المتدخلة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

ترتكز هذه الفقرة على تقديم الهيئات المكلفة بتقنين السوق المذكورة، والمتمثلة في الجماعات الترابية ووزارة الداخلية.

1.2 الجماعات الترابية

تتشكل البنية الإدارية بالمغرب من الدولة و3 مستويات كبرى للجماعات الترابية، تشمل الجهة والإقليم والجماعة، فضلا عن الهيئات المتفرعة عنها والمنصوص عليها في القوانين التالية:

- القانون رقم 131.12 المتعلق بمبادئ تحديد الدوائر الترابية للجماعات الترابية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.13.74 بتاريخ 18 من رمضان 1434 (27 يوليو 2013)؛
- القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.85 بتاريخ 20 من رمضان 1436 (7 يوليوز 2015)؛
- القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.84 بتاريخ 20 من رمضان 1436 (7 يوليو 2015)؛
- القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.14.83 بتاريخ 20 من رمضان 1436 (7 يوليو 2015).

2.2 الجماعة: السلطة المفوضة

تعد الجماعة أحد مستويات التنظيم الترابي للمملكة. وتعتبر بمثابة جماعة ترابية تخضع للقانون العام، وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية الإدارية والمالية. وطبقا لأحكام المادة 77 من القانون التنظيمي رقم 113.14 المشار إليه أعلاه، تناط بالجماعة، داخل دائرتها الترابية، بمهام تقديم خدمات القرب للمواطنين. وعليه، واستنادا إلى مبدأ التفريع، تمارس الاختصاصات الذاتية، والاختصاصات المشتركة بينها وبين الدولة، والمنقولة إليها من هذه الأخيرة. وتشمل الاختصاصات الذاتية الموكولة للجماعة، إحداث وتدبير المرافق

والتجهيزات اللازمة لتقديم خدمات القرب للمواطنين في عدة ميادين، لاسيما توزيع الماء الصالح للشرب والكهرباء، والنقل العمومي الحضري، والإنارة العمومية، والتطهير السائل والصلب ومحطات معالجة المياه المعدنية، والأسواق الجماعية.

ووفقا للقانون ذاته، يتعين على الجماعة أن تعتمد، عند إحداث أو تدبير المرافق المذكورة سلفا، وسائل التحديث المتاحة في مجال التدبير، ولاسيما عن طريق الاعتماد على التدبير المفوض أو إحداث شركات التنمية المحلية أو التعاقد مع القطاع الخاص. أخيرا، تنص المادة 210 من نفس القانون على أن إبرام صفقات الجماعات والهيئات التابعة لها ومؤسسات التعاون بين الجماعات ومجموعات الجماعات الترابية، التي تكون الجماعات طرفا فيها، يجب أن يكون في إطار احترام المبادئ التالية:

- حرية اللوج إلى الطلبية العمومية؛
 - المساواة في التعامل مع المتنافسين؛
 - ضمان حقوق المتنافسين؛
 - الشفافية في اختيارات صاحب المشروع؛ وفي قواعد الحكامة الجيدة.
- ويستتج من المقترضات السالفة الذكر أن النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن يندرج ضمن الاختصاصات الذاتية الموكولة للجماعة وهيئاتها.

3.2 وظائف السلطة المفوضة

علاوة على الصلاحيات المخولة للسلطات المفوضة والمشار إليها أعلاه، تعد هذه الأخيرة مسؤولة عن تقنين وتنظيم القطاع. ويقتضي تدبير شبكة للنقل العمومي توفير 3 أصناف من الوظائف، تعتبر ضرورية لضمان حسن سير مرفق النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن، طبقا لأحكام القانون التنظيمي رقم 113.14. وتضم:

- وظائف استراتيجية، وتتمثل في اختيار سياسة للنقل، والأهداف المراد بلوغها من حيث الحصص السوقية والأرباح، وانتقاء الفاعلين وتنظيمهم، وتحديد مهام المرفق العام والوسائل المرصودة لتمويله من خلال إعداد مخطط التنقلات الحضرية³³، فضلا عن التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد، والشق المؤسساتي المرتبط بإحداث مؤسسات التعاون بين الجماعات (المادة 133)؛
- وظائف تكتيكية، وتتجسد في تحديد خصائص المرفق الضرورية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، وتضم كفاءات تدبير المرفق العام، واختيار الترددات، ونظام مواقيت العمل، وتعريف التذكرة، وأسطول المركبات، وتقديم الخدمة، وغيرها (المادة 83)؛
- وظائف عملية، وتتجلى في إنتاج وتسويق خدمات النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن عبر إحداث التجهيزات والبنى التحتية، كشركات التنمية المحلية، والتي يدخل في نطاق مهامها إنجاز البنى التحتية والتجهيزات وكذا تدبير المرفق العام (المادة 130).

33 يتعلق الأمر بوثيقة تخطيطية تحدد المبادئ المؤطرة لتنظيم نقل الأشخاص والسلع والوقوف. وترجم ضمان توازن مستدام بين الحاجيات في مجال التنقل وسهولة اللوج من جهة، وحماية البيئة الصحية من جهة ثانية: دراسة بعنوان "نحو مقاربة منهجية للتنقل الحضري: توضيحات ونماذج حكامة: حالة المغرب وما بعده" من إعداد عثمان بنموسى ومصطفى بنونة ومها كمبرة ومونية سليغوة، مجلة المجال الجغرافي والاجتماع المغربي، عدد 37/38، غشت 2020.

وتقع مسؤولية إسناد الاختصاصات ذات الصلة بالتنقلات الحضرية، بصورة واضحة، على عاتق الجماعات الترابية. غير أنه من الناحية العملية، يظهر تدخل الدولة القوي في هذا المجال. ويعزى ذلك إلى ضعف الموارد المالية للجماعات مقارنة بالموارد التي تتوفر عليها الدولة، وهما ما يحيل على الدور البارز الذي تلعبه وزارة الداخلية.

3. وزارة الداخلية

منذ إصدار الميثاق الجماعي لسنة 1976، يندرج التنقل الحضري ضمن الصلاحيات المخولة للمدن. مما يفسر تتبعه عبر وزارة الداخلية وليس الوزارة المكلفة بالنقل. ومن تم، يتجلى دور وزارة الداخلية في التنسيق وبلورة رؤية، على المديين المتوسط والبعيد، بشأن رهانات التنقلات الحضرية بالمغرب، من خلال الاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية الجديدة. وتعمل الوزارة على تمويل القسط الأكبر من الإجراءات المتخذة على الصعيد المحلي عن طريق المساهمة، مثلا، في تمويل إجراءات لتزليل مخططات التنقلات الحضرية والبنيات التحتية المترتبة عنها، وذلك من خلال الحساب المرصد لأموال خصوصية (CAS TVA)³⁴ وصندوق مواكبة إصلاحات النقل الطرقي الحضري والرابط بين المدن (FART).

وتحقيقا لهذه الغاية، تتولى وزارة الداخلية والولاية والعمال³⁵ أساسا مسؤولية مواكبة الجماعات الترابية في المجالات المحددة بمقتضى القانون. وعلاقة بالمرافق العامة، تتبلور هذه المواكبة عبر المصادقة على بعض المقررات المتخذة من قبل مجالس الجماعات الترابية، والتعرض المعطل في حالة بطلان أو قابلية إلغاء المقررات، والتأشير على القرارات التنظيمية المتخذة من طرف رؤساء مجالس الجماعات الترابية. في هذا السياق، تنص المادة 118 من القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات على أن المقررات المتعلقة بإحداث المرافق العمومية الجماعية وطرق تديرها لا تكون قابلة للتنفيذ إلا بعد التأشير عليها من قبل عامل العمالة أو الإقليم أو من ينوب عنه، وكذا السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية. وينطبق نفس الأمر على إحداث مؤسسات التعاون بين الجماعات المحلية ومجموعات الجماعات الترابية وشركات التنمية المحلية، التي تخضع بدورها لتأشيرة السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية.

من جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أن النصوص التنظيمية المنظمة بشكل مباشر لعمل الجماعات الترابية ليست المراجع الوحيدة التي تنص على المواكبة المشار إليها أعلاه، بل ثمة نصوص أخرى تشير إليها، من بينها مرسوم الصفقات العمومية³⁶، والقانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة. إجمالا، خولت ممارسة هذه المواكبة للولاية والعمال حق التحقق من التقيد بالقوانين والأنظمة من جهة، وضمان إتقائية الإجراءات المتخذة على المستوى الترابي، من قبل الجماعات الترابية، مع البرامج والسياسات الوطنية من جهة ثانية، علاوة على احترام توجيهات السياسة العامة للحكومة.

34 حصة الجماعات الترابية في عائد الضريبة على القيمة المضافة.

35 يشير الفصل 145 من دستور 2011 إلى ولاية الجهات ويعتبرهم، إلى جانب عمال العمالات والأقاليم، بمثابة ممثلين عن السلطة المركزية الذي يعملون، باسم الحكومة، على تأمين تطبيق القانون، وتنفيذ النصوص التنظيمية للحكومة. كما يمارسون المراقبة الإدارية.

36 المادتين 144 و152 من المرسوم رقم 2.12.349 الصادر في 20 مارس 2013 والمتعلق بالصفقات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 6140 الصادرة في 4 أبريل 2013.

زيادة على ذلك، تتدخل وزارة الداخلية في تقنين التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات عن طريق (1) تفعيل الاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية والاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية الجديدة بتسيق مع مختلف الشركاء (السلطات المفوضة والفاعلين الخواص)، وكذا (2) التمويل.

1.3 الاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية الجديدة

باشرت وزارة الداخلية، بتعاون مع البنك الدولي، تشخيصا لواقع التنقلات الحضرية بالمغرب سنة 2006. وتمثل الغرض منه في صياغة التوصيات الكفيلة بإعداد سياسة وطنية للتنقلات الحضرية على الصعيد الوطني، ومساعدة البلاد في مجال إصلاح المؤسسات بغية تحسين فعالية اللامركزية، لاسيما في هذا القطاع. وتبعاً لهذا التشخيص، جرى بلورة استراتيجية وطنية للتنقلات الحضرية، وتمت المصادقة عليها سنة 2008 بهدف إرساء دعائم منظومة فعالة للتنقلات الحضرية، تتسم بالجودة وتكلفتها المنخفضة، وتحترم البيئة، وتضمن الاستدامة المالية، وتمنح الأولوية للنقل الجماعي. ومن ضمن محاورها المختلفة، نذكر:

- تخطيط التنقلات الحضرية؛
- تعزيز الإطار المؤسسي والتشريعي والتنظيمي؛
- تقوية قدرات الجماعات عبر إرساء آليات مستدامة للتمويل.

ومن أجل دعم ومواكبة هذه الاستراتيجية، أحدثت لجنة وطنية للتنقلات الحضرية في أكتوبر 2010، يرأسها الوالي، المدير العام للجماعات الترابية. وتتألف من ممثلين عن وزارات الداخلية، والتجهيز والنقل، والإسكان والتعمير وسياسة المدينة، والاقتصاد والمالية.

وفي سياق الاستثمار في إنجازات الاستراتيجية، واستمراراً في تفعيل الإجراءات الرامية إلى إضفاء دينامية جديدة لقطاع التنقلات الحضرية والنقل العمومي، أنجزت دراستين في 2019³⁷، تناولتا جوانب أخرى ذات الصلة بالابتكارات التكنولوجية، والتغيرات المناخية (الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة)، وتعزيز القدرات، وهي مواضيع تشكل إطاراً مرجعياً لبلورة استراتيجية شاملة لمفهوم التنقل الحضري.

وتضع الاستراتيجية الوطنية الجديدة للتنقلات الحضرية المواطن في صلب منظومة النقل من خلال إمداده بخدمات للنقل الجماعي محفزة وذات جودة كافية. كما تتوخى هذه الاستراتيجية خلق الظروف المواتية لتحقيق نمو اقتصادي شامل عن طريق المساهمة، بالخصوص، في الرفع من المردودية الاقتصادية لكافة الفاعلين السوسيو-اقتصاديين في المناطق الحضرية بالبلاد، ومواكبة نشأة طبقة متوسطة أكبر حجماً. وسيسهم ذلك في ترسيخ التماسك الاجتماعي للمواطنين القاطنين بالمدن المغربية بصرف النظر عن فئاتهم الاجتماعية والمهنية وأصلهم وسنهم وجنسهم. كما سيسهم في مواكبة الظهور الاقتصادي للتكتلات السكنية الوسيطة بالمغرب بغية تخطيط تطورها وتفاذي استتساخ العوامل الخارجية القائمة في الحواضر الكبرى مثل مدينة الدار البيضاء.

37 البنك الدولي، رؤية 2030 التي جرى إعدادها في إطار شراكة "عبيئ مدينتك" (Mobilise Your City)، والاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية.

ويتجسد الهدف الأخير لهذه الاستراتيجية في المساهمة في جهود الدولة ذات الصلة بالتغير المناخي قصد تقليص البصمة الكربونية، والنهوض برفاهية وصحة السكان عن طريق منح الأولوية لوسائل تنقل نظيفة ومستدامة وتضمن مزيداً من الفعالية، لاسيما من خلال تسخير ابتكارات تكنولوجيا انتقالية. وتجسيدا لهذه الرؤية المشتركة واستجابة للحاجيات المتزايدة للسكان، تطمح الاستراتيجية، عبر محاورها المقترحة، إلى الرفع من مستوى الأداء، وتحسين جودة الخدمة، وإدماج التماسك الاجتماعي والبيئي للتنقلات الحضرية في إطار منظومة متكاملة، تظهر الحكامة والتمويل فيها أكثر ملاءمة واستدامة وتستفيد استفادة كاملة من المزايا التي توفرها الابتكارات التكنولوجية في هذا المجال.

2.3 التمويل

تستند استراتيجية التمويل أساسا إلى دعامتين مالييتين:

- صندوق مواكبة إصلاحات النقل الطرقي الحضري والرابط بين المدن المحدث سنة 2007، والذي خصص في البداية للنقل الطرقي الحضري والرابط بين المدن منذ إداثه كصندوق مرصد لأموال خصوصية، عملا بأحكام المادة 38¹⁹ من قانون المالية رقم 43.06 للسنة المالية 2007. وجرى تعديله بمقتضى قانون المالية رقم 110.13 المتعلق بالسنة المالية 2014 (المادة 12)؛

وعلاقة ببنيات الحكامة لهذا الصندوق، أصدرت وزارتا الداخلية والاقتصاد والمالية القرار المشترك رقم 14-2428 في 9 رمضان 1435 (الموافق لـ 7 يوليو 2014) بشأن تركيبة واشتغال لجنة صندوق مواكبة إصلاحات النقل الطرقي الحضري والرابط بين المدن. وتتكون من:

- 3 ممثلين عن وزارة الداخلية؛

- 3 ممثلين عن وزارة الاقتصاد والمالية؛

- رئاسة للجنة التي تعهد إلى أحد ممثلي وزارة الداخلية.

وتتولى هذه اللجنة دراسة مشاريع النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن المقترحة من لدن الجماعات الترابية، وبرمجة مساهمة الصندوق في تمويل مختلف مكونات كل مشروع، وتتبع تفعيل المشاريع الممولة من طرف الصندوق، وكذا مستوى تقدم إنجاز المشاريع المنتقاة.

وتحقيقا لهذه الغاية، قامت وزارة الداخلية، في 2021، بتخصيص غلاف مالي قدره مليار درهم من النفقات والمساعدات بهدف إصلاح قطاع النقل العمومي الحضري. وخصص منها 700 مليون درهم للمديرية العامة للجماعات الترابية، عبر الصندوق المشار إليه أعلاه، حيث تم صرفها على شكل منح من أجل إنجاز البنيات التحتية، وتعميم الدراسات المتعلقة بمخطط التنقلات الحضرية، كما هو الشأن

38 تنص المادة 19 من قانون المالية 2007 على أنه "رغبة منه في ضبط حسابات العمليات المتعلقة بمواكبة إصلاحات النقل الطرقي الحضري والرابط بين المدن، يحدث ابتداء من فتاب يناير 2007 حساب مرصد لأموال خصوصية يسمى "صندوق مواكبة إصلاح النقل الطرقي الحضري والرابط بين المدن". ويكون الوزير المكلف بالداخلية هو الأمر بقبض موارد وصرف نفقاته بالنسبة للعمليات المتعلقة بالنقل الحضري بواسطة الحافلات والنقل بواسطة سيارات الأجرة من الدرجة الأولى والنقل بواسطة سيارات الأجرة من الدرجة الثانية. ويكون الوزير المكلف بالنقل أمرا بقبض موارد وصرف نفقاته بالنسبة للعمليات المتعلقة بنقل البضائع لحساب الغير، ونقل المسافرين بواسطة الحافلات والنقل المزدوج".

بالنسبة لمدن الدار البيضاء ومراكش ووجدة وأكادير وفاس والجديدة وطنجة وتطوان وبنو ملال والداخلية والخميسات، والتي تتوفر على هذا المخطط. وتعكف مدن سطات والقنيطرة وخريبكة والرباط حاليا على إنجاز مخططاتها، فيما تعمل مدينة الدار البيضاء على تعيين المخطط الخاص بها. وفي إطار هذه الدينامية، ستتجز مدننا طنجة ومكناس قريبا الدراسات لبلورة مخطط مستدام للتنقلات الحضرية. وجرى تخصيص منح أخرى عن طريق هذا الصندوق للفاعلين في النقل الحضري من أجل تمويل النقل المدرسي والجامعي، بلغت قيمتها حوالي 1.704.798.345 درهما³⁹ خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2021، من ضمنها 200 مليون درهم برسم 2020⁴⁰.

علاوة ذلك، ساهم الصندوق في دعم جهود الاستثمار في العقود الجديدة المبرمة بين مؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء" والشركة المفوض إليها "ALSA" بغلاف مالي يبلغ 637.400.000 درهما⁴¹.

وفيما يتعلق بالشق المالي، يجري تمويل الصندوق بواسطة مساهمات من الميزانية تصرف من الميزانية العامة للدولة وحساب مرصد لأموال خصوصية "CAS-TVA". وجرى تحديد هذه المساهمات، المبرمجة لسنوات العشر القادمة، بمقتضى بروتوكول اتفاق موقع بين وزير الداخلية والاقتصاد والمالية في أبريل 2017.

ويساهم الصندوق المرصد لأموال خصوصية "CAS-TVA" أيضا في دعم السلطات المفوضة من أجل الوفاء ببعض الالتزامات التعاقدية في مجال الاستثمار في مدن الرباط والدار البيضاء وغيرها، مخصصا مبلغ مالي لهذا الغرض قدره 1.020.877.466 درهما.

- بالإضافة إلى هذه الصناديق، يتجسد دعم الدولة في تمويل هذا القطاع في مساهمة المجالس الجهوية والجماعية، كما هو الحال إزاء مجلسا جهتي الدار البيضاء-سطات والرباط-سلا-القنيطرة اللذان خصصا غلafa استثماريا بلغ 221.500.000 درهما، ومجلس مدينة الدار البيضاء الذي ساهم بمبلغ مالي قدره 100 مليون درهم⁴².

3.3 نموذج تقنين سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن

وعيا منها بضرورة اعتماد مقاربة شاملة ومستدامة في مجال مواكبة النقل العمومي الحضري، انكبت السلطات العمومية على إنجاز إصلاح للإطار المؤسسي عبر الإجراءات والتدابير التالية⁴³:

- تشجيع إحداث مؤسسات التعاون بين الجماعات ومجموعات الجماعات الترابية في التكتلات السكنية الكبرى، باعتبارها إطارا للنهوض بالتعاون بين الجماعات وضمان تدبير فعال للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن، من أجل تحديد الحجم المرجو بلوغه؛

39 معطيات وفرتها وزارة الداخلية.

40 وزارة الداخلية، مذكرة بشأن التنقلات ووسائل النقل الحضري، أكتوبر 2021؛

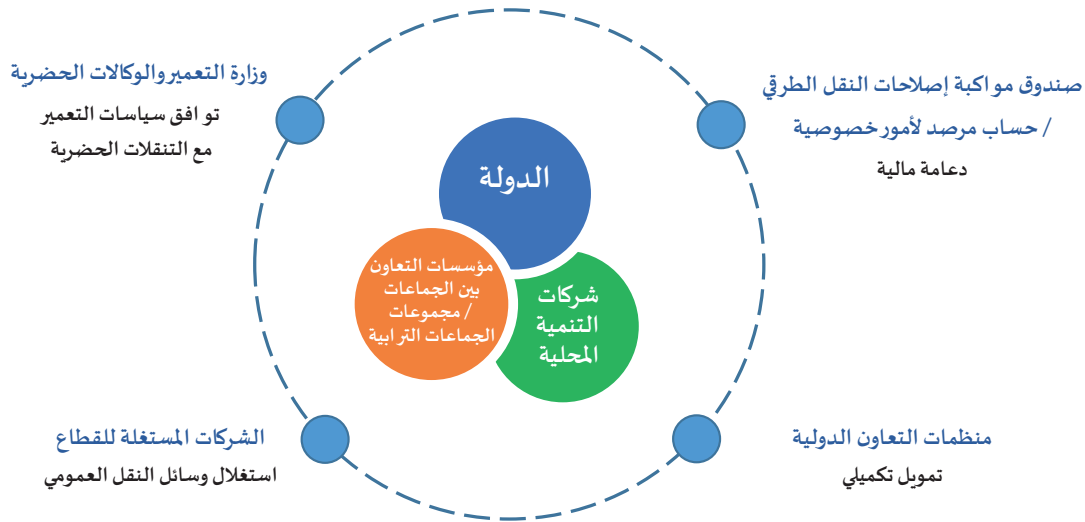
41 معطيات وفرتها وزارة الداخلية.

42 معطيات وفرتها وزارة الداخلية.

43 وزارة الداخلية، مذكرة بشأن التنقلات ووسائل النقل الحضري، أكتوبر 2021.

- فصل أنشطة الاستثمار عن عمليات الاستغلال، حيث ستتولى شركات التنمية المحلية، من الآن فصاعداً، إنجاز الأنشطة المتعلقة بالاستثمار. ويطبق هذا النموذج حالياً في مشاريع الترامواي، كشركة الترامواي الرباط - سلا المكلفة بتدبير خط الترامواي الرابط بين المدينتين؛
 - دعم جيل جديد من العقود في مجال النقل الجماعي بواسطة الحافلات، يركز أساساً على المساهمة الكبيرة للسلطات المفوضة في دعم جهود الاستثمار (كما هو الشأن إزاء عقود مؤسسات التعاون بين الجماعات "العاصمة" و"البيضاء" وجماعة القنيطرة)، والتقسام الجزئي للمخاطر التجارية⁴⁴، مع تحمل المفوضين إليهم لجميع المخاطر الصناعية⁴⁵ (حالة مؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء")، وإشراك مصادر أخرى للتمويل، من بينها المجالس الجهوية والإقليمية ومجالس العمالات، وغيرها.
- وعليه، تستند الرؤية الجديدة إلى تركيبة مؤسسية تمتد لـ 3 سنوات، كما هو وارد في الرسم البياني التالي:

الرسم البياني 1: الصيغة المؤسسية للنقل العمومي بالمغرب



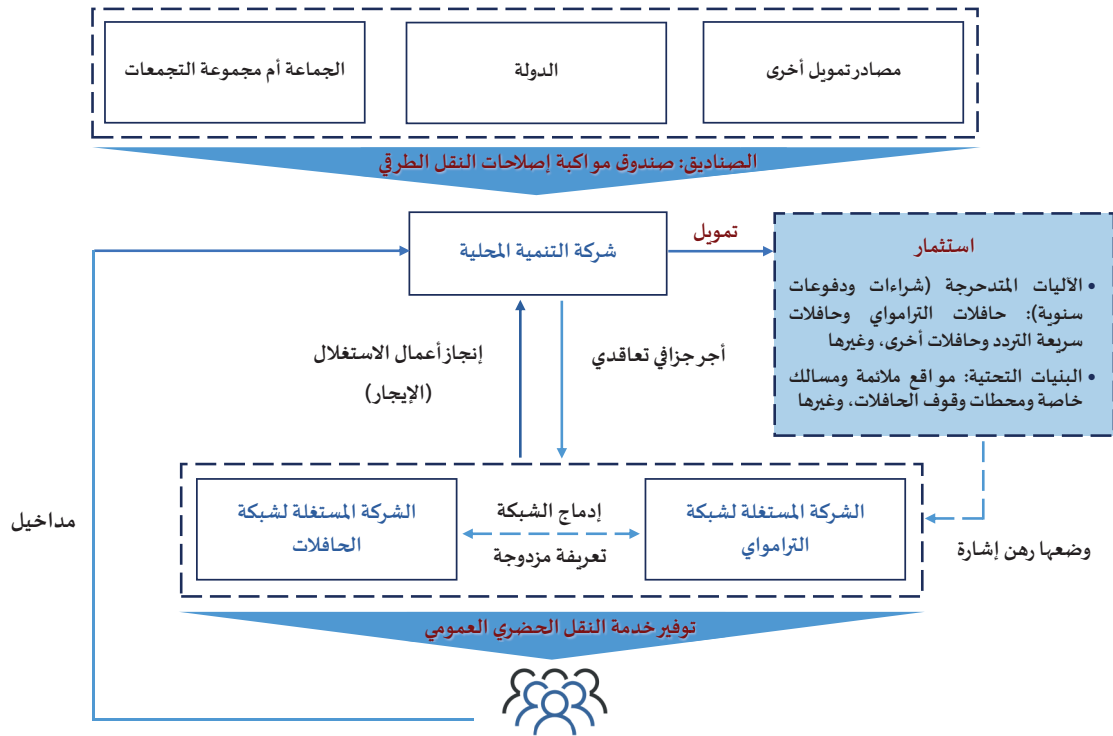
المصدر: عرض قدمه ممثلو وزارة الداخلية خلال جلسة الاستماع المنعقدة يوم 26 أكتوبر 2021

44 تشير المخاطر التجارية أو "المخاطر المتعلقة بالداخل" إلى المخاطر المرتبطة بتسويق خدمة النقل بحد ذاتها، والمرتبة عن التغيرات في الطلب أو أسعار البيع، وتقترب أسبابها، إلى حد كبير، بسياسة النقل المتبعة من طرف السلطة المفوضة. وتحدد هذه الأخيرة، أساساً (دفتر التحملات)، أسعار وشروط العرض، وبالتالي جودة الخدمة المقدمة، ويرتبط جزء صغير من المخاطر التجارية بعوامل خارجية (التطور الديمغرافي والنمو الاقتصادي)، والتي تنعكس على تطور تنقلات السكان. الموقع الإلكتروني: http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.desmaris_c&part=373673

45 يطلق المهنيون عادة اسم "المخاطر الصناعية" على المخاطر المتعلقة بالإنتاج. وتتصل هذه المخاطر بالتغيرات في الكميات أو بأسعار عوامل الإنتاج. ومن وجهة نظر محاسبية، تشير إلى مخاطر تكاليف الاستغلال المتعلقة بإنتاج كمية معينة من المخرجات. وتتنوع أسبابها، من بينها أسباب داخلية (تشغيل الخدمة ووقوع خطأ في التنبؤ وسوء التدبير) أو خارجية (تغيير سعر الطاقة واضطراب الحركة بسبب الأشغال). وتتص العقود على بنود للتكليف أو التعويض إزاء الأسباب الخارجية على نفقة الشركة المستغلة. الموقع الإلكتروني: http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.desmaris_c&part=373673

على هذا الأساس، ومن الآن فصاعداً، سيتم إعادة صياغة التصميم المؤسساتي الجديد الخاص بالتنقلات الحضرية على نطاق واسع، وفقاً لنموذج التقنين المبيّن أسفله :

الرسم البياني 2: تصميم نموذج التقنين الخاص بالنقل العمومي الحضري



المصدر: عرض قدمه ممثلو وزارة الداخلية خلال جلسة الاستماع المنعقدة يوم 26 أكتوبر 2021

واتخذت السلطات العمومية خطوات ملموسة، تمثلت في إحداث 7 مؤسسات للتعاون بين الجماعات، ومجموعتين للجماعات الترابية، و6 شركات للتنمية المحلية⁴⁶ بمدن الدار البيضاء والرباط ومراكش وأكادير وخريبكة وبركان⁴⁷. وأخذاً بعين الاعتبار تعدد الفاعلين⁴⁸ والطابع المعقد للقطاع ومنظومته، يتطلب تقنين سوق النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بذل جهود هامة للتنسيق بين جميع الجهات الفاعلة.

في الواقع، يتعين تطوير نموذج التقنين بغية جعله أكثر مهنية، وكذا لضمان استمرارية الخدمة لصالح المرتفق. لذلك، واستناداً إلى المزايا التي توفرها النظرية الاقتصادية المتعلقة بالوكالة (théorie de l'agence)، والتي

46 تمتلك الجماعة أو مؤسسة التعاون بين الجماعات أو مجموعة الجماعات الترابية نسبة 34 في المائة من رأسمال شركة التنمية المحلية، فيما تستحوذ أشخاص اعتبارية خاضعة للقانون العام على الحصة المتبقية. وتتخذ أهم قرارات شركة التنمية المحلية، والمتمثلة في إحداث أو حل المرفق، وتعديل أغراض المشروع، والزيادة في رأس المال، وتقليص أو وقف الأنشطة، بناء على مداورات مجلس الجماعة الترابية المعنية، وتخضع لتأشيرة السلطة الحكومية المكلفة بالداخلية.

47 عرض قدمه ممثلو وزارة الداخلية خلال جلسة الاستماع المنعقدة يوم 26 أكتوبر 2021.

48 تضم مختلف الأطراف الفاعلة وزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد والمالية، ووزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، وصندوق مواكبة إصلاحات النقل الطرقي الحضري والرباط بين المدن، والجماعات الترابية (جهات، وعمالات وأقاليم، وجماعات) وهيئاتها (مؤسسات التعاون بين الجماعات ومجموعات الجماعات الترابية وشركات التنمية المحلية).

تبرز 3 مستويات من الفاعلين: الفاعلون الرئيسيون أو الوكلاء (المواطنون والمرتفقون)، والجهة المراقبة (السلطة المفوضة) والوكيل (الشركة المفوض إليها). وتشكل عقود التدبير المفوض، في إطار الصيغة الحالية لتقنين القطاع، وسيلة تسمح بالتخفيف من المخاطر ذات الصلة بتباين المعلومات، وكذا مشاكل التنسيق، وحكامه الهيئات، وأيضاً تكاليف سيرها، وانعدام المسؤولية.

الفصل الثالث: التحليل التنافسي لأداء سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

أولاً: تحليل بنية السوق

في الوقت الحاضر، يهتم التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات ما مجموعه 37 عقد استغلال قيد التنفيذ، يتوزعون على 29 عقداً مرتبطاً بنموذج التدبير المفوض، و7 عقود امتياز، وعقد واحد للإيجار، علاوة على عقد استغلال يخضع للتدبير المباشر من طرف شركة التنمية المحلية⁴⁹ "مرافق بركان". وتغطي هذه العقود حوالي 343 جماعة ترابية⁵⁰، حيث تقدم خدماتها لساكنة يبلغ عددها نحو 18,83 مليون نسمة⁵¹. وبلغ رقم المعاملات الذي أنجزته هذه الشركات المفوض إليها، برسم سنة 2020، 1.5 مليار درهم⁵²، إذ قامت بتعبئة أسطول مكون من 3.203 حافلة.

وتتولى 6 مجموعات اقتصادية منظمة تدبير 32 عقداً، حيث تقوم بتسيير عدة عقود للاستغلال في نفس الوقت. ويتعلق الأمر بالشركات التالية: "ALSA MAROC" و"City bus Transport" و"Karama Bus" و"Lux Transport" و"Vectalia" و"Foughal bus". أما العقود الخمسة المتبقية، فتتولى مسؤوليتها مجموعات أخرى تستغل عقداً واحداً فقط. وتضم شركات "Rokia Transport" بجرادة، و"Lima Bus" بالصويرة، و"Transport Urbain du Sud" بطانطان، و"Trans Interurbain" بالعيون، و"Bani bus" بطاطا. وتوضح الخريطة التالية التوزيع الجغرافي لهؤلاء الفاعلين برسم سنة 2020:

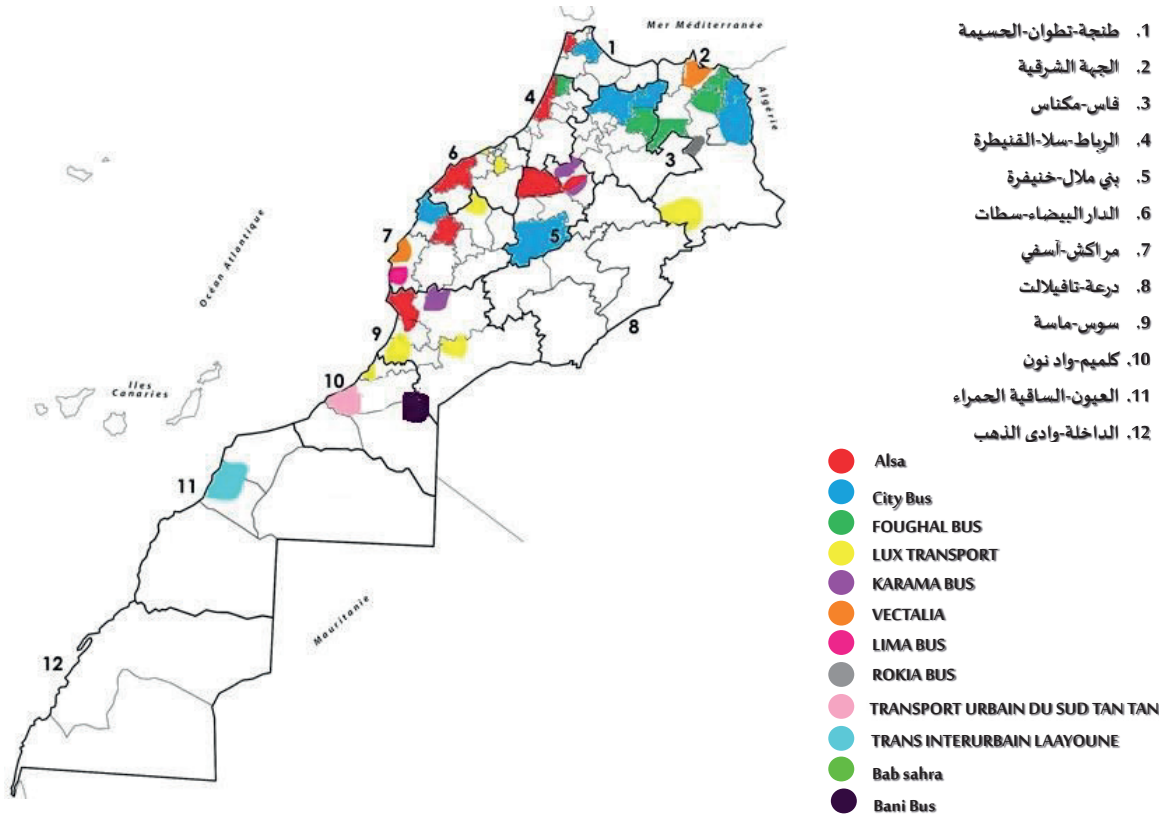
49 انظر المواد 130 و131 و132 من الظهير الشريف رقم 1.15.85 الصادر في 20 من رمضان 1436 (الموافق لـ 7 يوليوز 2015) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات (الجريدة الرسمية عدد 6440 الصادر في جمادى الأولى 1437 (18 فبراير 2016)).

50 معطيات أولية وفرتها وزارة الداخلية والفاعلون، وقاعدة المعطيات الخاصة بالمندوبية السامية للتخطيط (<https://www.hcp.ma>) والمتعلقة بمجموع السكان حسب وسط الإقامة والجهة والإقليم (أو العمالة) (2017).

51 معطيات أولية وفرتها وزارة الداخلية والفاعلون، وقاعدة المعطيات الخاصة بالمندوبية السامية للتخطيط (<https://www.hcp.ma>) والمتعلقة بمجموع السكان حسب وسط الإقامة والجهة والإقليم (أو العمالة) (2017).

52 احتساب أنجزته مصالح التحقيق بمجلس المنافسة.

الرسم البياني 3: التوزيع الجغرافي للفاعلين في النقل الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات بالمغرب



المصدر: معطيات وفرتها مصالح وزارة الداخلية والفاعلين، وأعدت معالجتها مصالح التحقيق لمجلس المنافسة

يستفاد من الخريطة أعلاه أن الشركتين المفوض إليهما "City bus" و"ALSA" تتوليان تقديم خدماتهما بالتكتلات السكنية الكبرى بالمغرب، فيما يتقاسم الفاعلون الآخرون، البالغ عددهم 9، الخدمات المقدمة في المدن صغيرة ومتوسطة الحجم. ويتضح أيضا أن معدل تغطية مجموع التراب الوطني بشبكات النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن يبقى ضعيفا، إذ يبلغ 22 في المائة ويشمل 343 جماعة ترابية فقط.

1. الشركات المدبرة لعدة عقود للاستغلال

1.1 شركة "Automéviles Luarca SA (ALSA)"

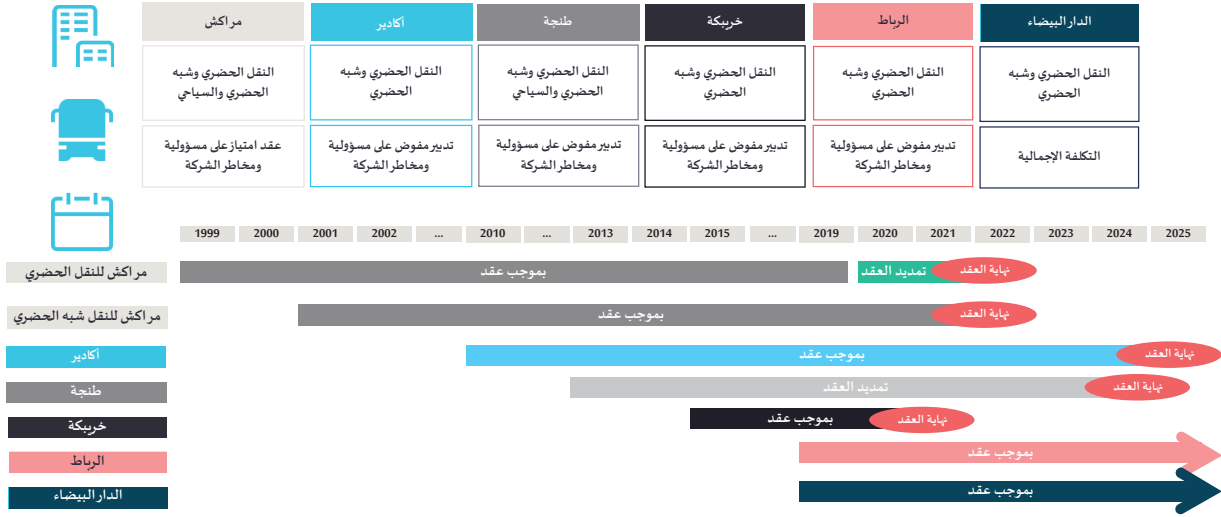
تعد شركة "Automéviles Luarca SA"، التي يمتد تواجدها لأكثر من 100 سنة، إحدى المجموعات الفاعلة في قطاع نقل المسافرين بإسبانيا. وتشكل فرعا تابعا لمجموعة "National Express" الناشطة في مجال النقل العمومي الدولي بواسطة حافلات النقل الحضري، وحافلات النقل بين المدن، والسكك الحديدية. وتتواجد بكل من المملكة المتحدة، وأوروبا القارية، وأمريكا الشمالية، والمغرب، والشرق الأوسط.

على الصعيد الوطني، تنشط شركة "ALSA" في قطاع النقل الحضري والسياحي والمدنسي ونقل المستخدمين منذ سنة 1999. وتقوم بتسيير أسطول إجمالي مكون من 1737 حافلة في مجال النقل الحضري، كما تشغل حوالي 6631 مستخدما. في 2020، بلغ رقم معاملاتها المنجز نحو 1.049.080.481 درهما. كما توفر خدماتها لساكنة تناهز 10,3 مليون نسمة. إضافة إلى ذلك، يبلغ عدد المسافرين المستقلين لحافلاتها حوالي 352,2

مليون شخص سنويا. وتنشط على مستوى 139 جماعة ترابية متواجدة بـ 6 مناطق كبرى بالمملكة ونواحيها، وهي مراكش وأكادير وطنجة وخريبكة والرباط-سلا-تمارة والدار البيضاء.

ويوضح الرسم البياني التالي توزيع العقود المبرمة من قبل الشركة حسب المدينة ونموذج العقد ومدة سريانه:

الرسم البياني 4: توزيع عقود شركة "ALSA"



ومن تم، تسهر الشركة المذكورة أعلاه على تسيير 9 عقود، من ضمنها 4 عقود امتياز (بمراكش ومراكش للنقل شبه الحضري والحوز وشيشاوة)، و5 عقود للتدبير المفوض (بمدن أكادير وطنجة وخريبكة والرباط والدار البيضاء). وتدبر جميع هذه العقود على مسؤولية ومخاطر المفوض إليه، باستثناء العقد المبرم على مستوى الدار البيضاء حيث تساهم السلطة المفوضة في دعم جهود الاستثمار عبر اقتناء 350 حافلة، وتحمل وتتقاسم كافة المخاطر الصناعية فيما تتقاسم المخاطر التجارية. وتجدر الإشارة إلى أن السلطات المفوضة تساهم في جهود الاستثمار المتعلقة بالعقود المبرمة مع شركة التنمية المحلية بخريبكة من جهة (اقتناء العدد الإجمالي للحافلات وتشييد وتجهيز الورشات والمنشآت)، ومع مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة" من جهة ثانية، وذلك من خلال اقتناء 100 حافلة.

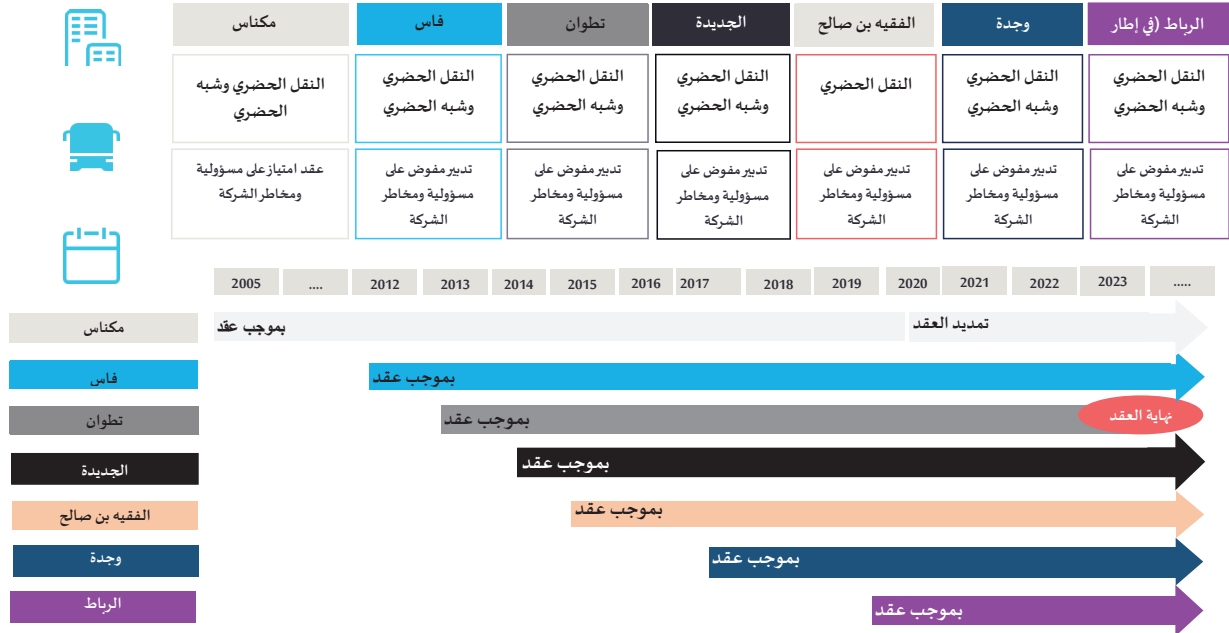
2.1 شركة "City bus Transport"

تأسست شركة "City bus Transport"، التي يعود أصلها إلى شركة "AHSSAN BUS" المحدثثة سنة 1989، في عام 2005. وتسهر على تسيير أسطول إجمالي مكون من 855 حافلة. وفي 2020، بلغ معاملاتها المنجز حوالي 236.211.888 درهما⁵³. وتوفر خدماتها لساكنة تناهز 4.648.231 نسمة على مستوى 96 جماعة ترابية⁵⁴ تقريبا. ويوضح الرسم البياني التالي توزيع العقود المبرمة من طرفها حسب المدينة ونموذج العقد ومدة سريانه:

53 لا يتضمن هذا الرقم حصة الشركة في العقد المبرم مع مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة".

54 من ضمنها 15 جماعة ترابية منبثقة عن مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة"، والمسيرة من قبل مجموعة "ALSA-CITY BUS" (التي تعد الوكيل التقني للعقد بحصة تبلغ 51 في المائة).

الرسم البياني 5: توزيع عقود شركة "City bus Transport"



وتدبر مجمل عقود التدبير المفوض للنقل الحضري بواسطة الحافلات، البالغ عددها 7 والمستغلة من قبل الشركة، على مسؤوليتها ومخاطرها. وتوزع على 7 مدن تتمثل في مكناس وفاس وتطوان ووجدة والفقيه بن صالح والجديدة، والتجمع الحضري للرباط-سلا-تمارة.

3.1 شركة "Foughal bus"

تتشط شركة "Foughal bus" في قطاع النقل الحضري والرباط بين المدن منذ سنة 1995. وتعمل على تسيير أسطول إجمالي مكون من 124 حافلة، وتوظف قوة عاملة تقدر بـ 405 مستخدما. وبلغ رقم معاملاتها، المنجز في 2020، حوالي 29.639.104,28 درهما. وتقدم خدماتها لساكنة تقدر بنحو 310.856 نسمة⁵⁵ على مستوى 12 جماعة ترابية.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة جرى انتقالها في يوليوز 2020، تبعا لتفاوض مباشر من أجل استغلال شبكة النقل الحضري بجماعة القنيطرة (شرع في التشغيل الجزئي للشبكة بتاريخ 9 يناير 2022).

55 لم يتم احتساب عدد سكان مدينة القنيطرة لكون التشغيل الفعلي للخدمة تم في يناير 2022.

ويوضح الرسم البياني التالي توزيع العقود المبرمة من قبل الشركة حسب المدينة ونموذج العقد ومدة سريانه:

الرسم البياني 6: توزيع عقود شركة "Foughal bus"



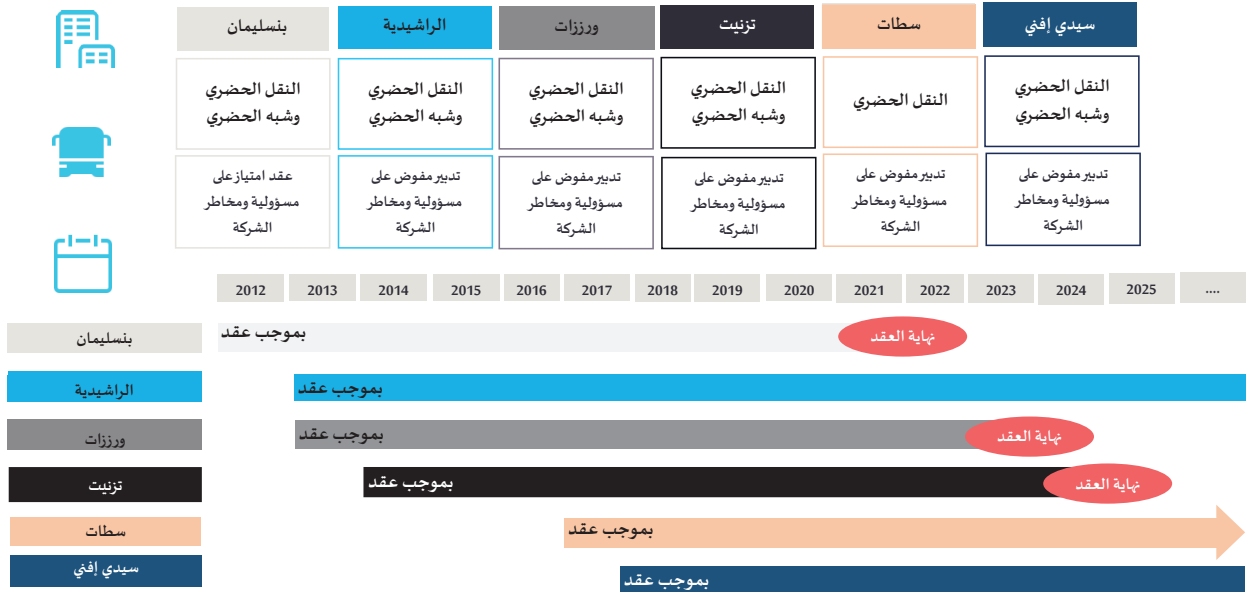
وتسيير مجمل عقود التدبير المفوض للنقل الحضري بواسطة الحافلات، البالغ عددها 4 والمستغلة من قبل الشركة، على مسؤوليتها ومخاطرها. وتتوزع على 4 مدن تتجلى في كرسيف والسعيدية وتازة والقنيطرة. ويشكل العقد الخاص بجماعة القنيطرة الوحيد المدعم من قبل السلطة المفوضة، حيث تساهم هذه الأخيرة في الاستثمارات المتعلقة به. وقد انتهت صلاحية عقد الامتياز المبرم لاستغلال شبكة النقل بمدينة بركان في سنة 2020، بعد مضي 25 سنة من الاستغلال.

4.1 شركة "Lux transport"

تتشط شركة "Lux transport" في مجال النقل الحضري والرابط بين المدن، ونقل المستخدمين، والنقل المدرسي منذ سنة 1986. وتقوم بتسيير أسطول إجمالي مكون من 172 حافلة. وبلغ رقم معاملاتها، المنجز في 2020، حوالي 23.004.000 درهما. كما توفر خدماتها لساكنة تناهز 557.687 نسمة على مستوى 24 جماعة ترابية.

ويوضح الرسم البياني التالي توزيع العقود المبرمة من قبل الشركة حسب المدينة ونموذج العقد ومدة سريانه:

الرسم البياني 7: توزيع عقود شركة "Lus transport"



وتسير مجمل عقود التدبير المفوض للنقل الحضري بواسطة الحافلات، البالغ عددها 6 والمستغلة من قبل الشركة، على مسؤوليتها ومخاطرها. وتتوزع على 6 مدن تشمل بنسليمان وتزنيت والراشيدية وورززات وسطات وسيدي إفني.

5.1 شركة "Vectalia mobilité Maroc"

تشط شركة "Vectalia mobilité Maroc"، المنتسبة للمجموعة الإسبانية "Vectalia"، في مجال النقل الحضري والرابط بين المدن، ونقل المستخدمين. ويبلغ العدد الإجمالي للأسطول المسير من قبلها 128 حافلة، فيما يصل عدد مواردها البشرية إلى 150 مستخدما. وقدر رقم معاملاتها، المنجز في 2020، بنحو 50.094.094 درهما. كما تقدم خدماتها لساكنة تبلغ حوالي 904.820 نسمة على مستوى 21 جماعة ترابية. علاوة على ذلك، يبلغ العدد الإجمالي للأشخاص المسافرين على متن حافلاتها حوالي 29 مليون سنويا.

ويوضح الرسم البياني التالي توزيع العقود المبرمة من قبل الشركة حسب المدينة ونموذج العقد ومدة سريانه:

الرسم البياني 8: توزيع عقود شركة "Vectalia Maroc"



وتسير مجمل عقود التدبير المفوض للنقل الحضري بواسطة الحافلات، البالغ عددها عقدين والمستغلة من قبل الشركة، على مسؤوليتها ومخاطرها. وتتوزع على مدينتي الناظور وآسفي.

6.1 شركة "Karama bus"

تتشط شركة "Karama bus" في مجال النقل الحضري والرباط بين المدن منذ سنة 1990. ويصل العدد الإجمالي للأسطول المسير من طرفها إلى 162 حافلة. وقدر رقم معاملاتها، المنجز في 2020، بنحو 52.198.125 درهما. كما توفر خدماتها لساكنة تناهز 1.432.505 نسمة على مستوى 44 جماعة ترابية تقريبا. ويوضح الرسم البياني التالي توزيع العقود المبرمة من قبل الشركة حسب المدينة ونموذج العقد ومدة سريانه:

الرسم البياني 9: توزيع عقود شركة "Karama bus"



وتسير مجمل عقود التدبير المفوض للنقل الحضري بواسطة الحافلات، البالغ عددها 4 والمستغلة من قبل الشركة، على مسؤوليتها ومخاطرها. وتتوزع على 3 مدن تتكون من خنيفرة للنقل الحضري والتعاون بين الجماعات، وبنني ملال وتارودانت.

2. الشركات المدبرة لعقد استغلال واحد

1.2 شركة "Lima bus"

تعد "Lima bus" شركة ذات مسؤولية محدودة، وتنشط في قطاع النقل الحضري والربط بين المدن منذ سنة 2005. وتتوفر على عقد امتياز واحد تسييره على مستوى مدينة الصويرة. كما توفر خدماتها لساكنة تقدر بنحو 450.527 نسمة ومتواجدة بـ 6 جماعات ترابية، حيث تستعمل أسطولاً إجمالياً يصل إلى 25 حافلة. فضلاً عن ذلك، يبلغ عدد مواردها البشرية حوالي 50 مستخدماً. وبلغ رقم معاملاتها، المنجز في 2020، حوالي 5.989.390,68 درهماً، فيما يقدر عدد الأشخاص المسافرين على متن حافلاتها بمليونين سنوياً.

2.2 شركة "Rokia Transport"

تعد "Rokia Transport" شركة ذات مسؤولية محدودة، وتنشط في قطاع النقل الحضري والرابط بين المدن. وتتوفر على عقد استغلال واحد تسييره على مستوى مدينة جرادة، حيث توفر خدماتها لساكنة تناهز 47.373 نسمة على مستوى جماعتين ترابيتين.

3.2 شركة "Bani bus"

تعتبر "Bani bus" شركة ذات مسؤولية محدودة، وتنشط في قطاع النقل الحضري والرابط بين المدن. وتتوفر على عقد امتياز واحد تستغله على مستوى مدينة طاطا.

4.2 شركة "Trans Interurbain"

تعتبر شركة "Trans Interurbain" بمثابة تجمع للمصلحة الاقتصادية، وتنشط في قطاع النقل بواسطة الحافلات. وتتوفر على استغلال واحد تسييره على مستوى مدينة العيون. كما تتوفر على أسطول يصل إلى 25 حافلة معتمدة ومستجيبة لمعايير الانبعاثات الأوروبية "Euro IV" (يبلغ العدد الإجمالي للأسطول التعاقدية 45 حافلة). وتستفيد من خدماتها ساكنة تقدر بنحو 217.732 نسمة.

5.2 شركة "Transport Urbain du Sud"

تنشط شركة "Transport Urbain du Sud" في مجال النقل بواسطة الحافلات. وتتوفر على عقد استغلال واحد تسييره على مستوى مدينة طانطان. وتستفيد من خدماتها ساكنة تقدر بنحو 86.134 نسمة.

ثانياً: تحليل ظروف منافسة فعالية في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

تسير سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات من خلال دعوات للمنافسة، تحدد فيها السلطة المفوضة بنية الأسعار، والبرنامج التوقعي للاستثمار، ومدة سيران العقد.

إضافة إلى ذلك، ومن أجل تقييم شروط ممارسة منافسة فعلية في السوق المذكورة، يتعين، من حيث المبدأ، تقييم حدتها انطلاقاً من حصص السوق المحددة حسب قيمتها وحجمها، وذلك بهدف قياس نسبة التركي، استناداً إلى عدد من المؤشرات، كنسبة المشاركة في الاستشارات المنظمة ونسبة النجاح فيها.

1. تحليل وضعية حصص سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

كشف التحليل أن سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات تتسم بنسبة عالية من التركيز، كما هو مبين في الجدول الوارد أدناه، والمتعلق بحصص السوق من حيث رقم المعاملات المنجز من قبل كل فاعل برسم السنوات من 2018 إلى 2020.

الجدول 1: رقم المعاملات وحصص سوق الفاعلين برسم السنوات من 2018 إلى 2020⁵⁶

الفاعل	رقم المعاملات (دون احتساب الرسوم) المنجز في 2018 بـملايين الدراهم	حصص السوق المحققة برسم 2018	رقم المعاملات (دون احتساب الرسوم) المنجز في 2019 بـملايين الدراهم	حصص السوق المحققة برسم 2019	رقم المعاملات (دون احتساب الرسوم) المنجز في 2020 بـملايين الدراهم	حصص السوق المحققة برسم 2020	الاتجاه (من 2018 إلى 2020)
ALSA	565,5	% 50,02	762,9	% 54,17	1049,1	% 72,54	22,5
CITYBUS	363,3	% 32,14	365,1	% 25,93	236,2	% 16,33	-15,8
LUX TRANSPORT	64,4	% 5,70	60,4	% 4,29	23,0	% 1,59	-4,1
KARAMA BUS	65,3	% 5,78	87,0	% 6,18	52,2	% 3,61	-2,2
FOUGHAL BUS	39,8	% 3,52	45,5	% 3,23	29,6	% 2,05	-1,5
VECTALIA MAROC	22,7	% 2,01	77,3	% 5,49	50,1	% 3,46	1,5
LIMA BUS	9,5	% 0,84	8,6	% 0,61	6,0	% 0,41	-0,4
ROKIA BUS	اعتمد العقد في غشت 2018		1,6	% 0,11	1,4	% 0,09	-0,02
المجموع	1130,6	% 100	1406,8	% 100	1447,6	% 100	

المصدر: احتساب أنجزته مصالح التحقيق بناء على معطيات وفرها الفاعلون الخواص ووزارة الداخلية

ويستشف من تحليل المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن الفاعلين الأوليين يستحوذان على حصة سوقية تراوحت ما بين 80 و90 في المائة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2020، فيما تراوحت حصة كل شركة من الشركات المتبقية ("Lux Transport" و" Foughal bus" و" Vectalia Maroc" والشركات الأخرى) ما بين 0 و6 في المائة.

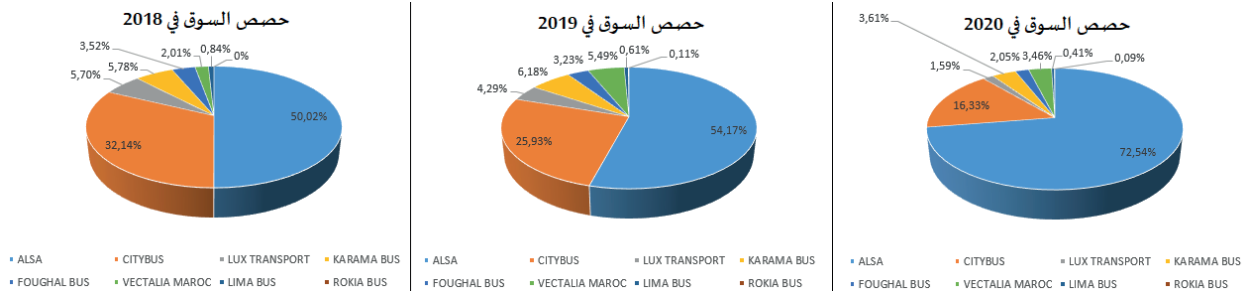
56 لم تحقق عقود الاستغلال المتعلقة بالتدبير المفوض لجماعات القنيطرة (Foughal bus) والعيون (Trans Interurbain) وطانطان (Transport urbain du Sud) رقم معاملات خلال الفترة المعنية (2018-2020).

كما يتبين من تحليل تطور حصص السوق أن شركتي "Vectalia Maroc" و"ALSA" تعدان الفاعلان الوحيدان اللذان سجلا تطورا إيجابيا خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2020، حيث قدر، على التوالي، بحوالي 22.5 نقطة مقابل حصة في السوق بلغت 72.5 في المائة سنة 2020، ود 1.5 نقطة مقابل حصة في السوق بلغت 3.5 في المائة سنة 2020. ويعزى هذا التطور إلى رسو صفقات جديدة للاستغلال بمدن الدار البيضاء (مؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء") والرباط-سلا-تمارة (مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة") على شركة "ALSA" عند متم سنة 2019، وإلى رسو صفقة النقل الحضري بمدينة آسفي على شركة "Vectalia Maroc".

وتراجعت حصص العدد المتبقي من الفاعلين الخواص (شركات "Lux transport" و" Foughal bus" و"Ka- rama bus" و" Lima Bus" و"Rokia Bus" وغيرها) خلال نفس الفترة، أبرزها شركة "City bus" التي فقدت نحو 16 نقطة وتراجعت حصتها إلى النصف، كما يتضح من الرسم البياني التالي:

الرسم البياني 10: حصص سوق الفاعلين في النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

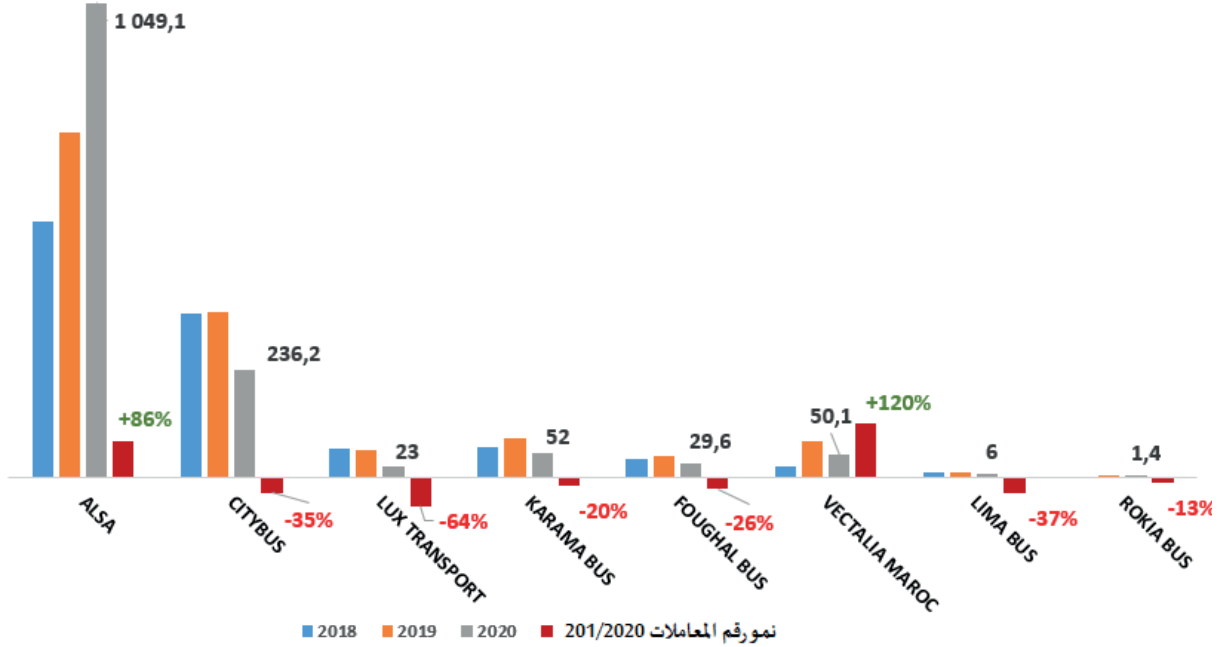
حسب أرقام المعاملات للفترة من 2018 إلى 2020



المصدر: احتساب أنجزته مصالح التحقيق بناء على المعطيات المدلى بها من قبل الفاعلين الخواص ووزارة الداخلية

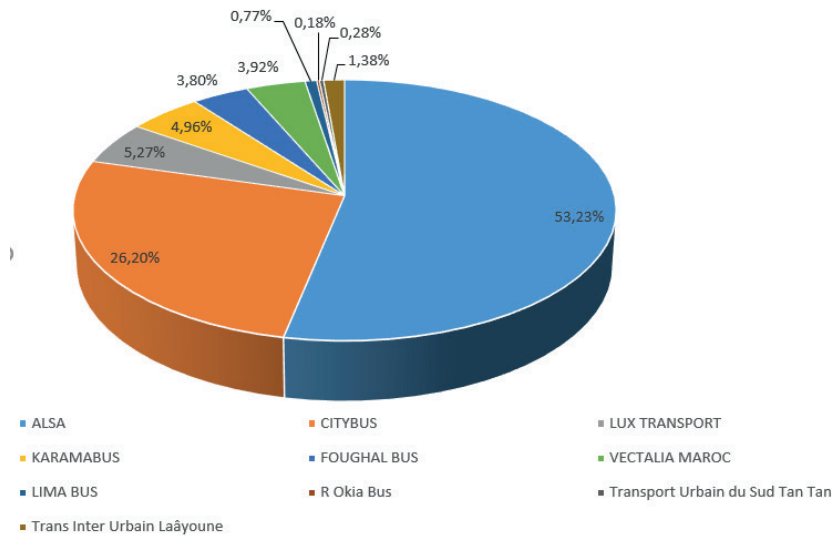
زيادة على ذلك، يظهر باللموس، انطلاقا من تحليل معدل نمو رقم المعاملات خلال الفترة المشار إليها أعلاه (الرسم البياني 11)، أن شركتي "ALSA" و"Vectalia Maroc" حققتا انفراديا نموا إيجابيا وبنسبة بلغت على التوالي زائد 86 وزائد 120 في المائة، بينما سجل رقم معاملات الشركات الأخرى انخفاضا، بدا أكثر وضوحا على مستوى شركات "Lux transport" و" Lima bus" و"City bus" اللواتي تراجع رقم معاملاتها بنسب بلغت 67 و37 و35 في المائة على التوالي.

الرسم البياني 11: رقم معاملات الفاعلين الخوص خلال الفترة من 2018 إلى 2020 ومعدلات النمو الخاصة بهم (القيمة بملايين الدراهم)



المصدر: احتساب أنجزته مصالح التحقيق بناء على المعطيات المدلى بها من قبل الفاعلين الخوص ووزارة الداخلية وعلاوة على تحليل بنية السوق من حيث رقم المعاملات، يؤكد توزيع الفاعلين حسب أسطول الحافلات الخاضع للاستغلال برسم 2020⁵⁷ الملاحظة المتمثلة في هيمنة شركتي "ALSA" و"City Bus" على العدد الإجمالي للأسطول، المكون من 3203 حافلة⁵⁸، بنسب تبلغ 53.2 و26.2 في المائة على التوالي (الشكل 12).

الرسم البياني 12: توزيع المفوضين إليهم حسب أسطول الحافلات الذي جرى تعبئته



المصدر: احتساب أنجزته مصالح التحقيق بناء على المعطيات المدلى بها من قبل الفاعلين الخوص ووزارة الداخلية

57 اكتفت مصالح التحقيق لمجلس المنافسة بأرقام سنة 2020 بسبب انعدام المعطيات المتعلقة بالسنتين السابقتين.

58 معطيات أدلت بها الشركات بخصوص صفقات الاستغلال التالية: "Rokia Bus" و"Transport urbain du Sud" بطانطان و"Trans Inter Urbain" بالعيون، حيث تم اعتماد عدد الحافلات المتضمن في العقد.

2. نسبة تركيز سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

تتضافر عدة مؤشرات وأدوات إحصائية تستخدم لقياس نسبة التركيز السوق المعنية، من ضمنها معدلات التركيز ومؤشر هيرفندال-هيرشمان (Herfindahl-Hirshchmann)، حيث جرى الاستعانة بهما قصد تحليل بنية السوق بصورة متكاملة ومنقحة.

1.2 معدل التركيز (CRi)⁵⁹

يستخدم معدل التركيز لقياس نسبة تركيز السوق والكشف عن العدد الإجمالي للحصص السوقية التي تتوفر عليها الشركات الكبرى. ويتعلق الأمر بمجموع الحصص بالنسبة المئوية في سوق معينة. ويحتسب معدل التركيز على الشكل التالي:

$$CR_n = C_1 + C_2 + \dots + C_n$$

حيث:

- C_n : يحدد الحصة السوقية اللامحدودة (nième) للشركة الكبرى في السوق المعنية، وذلك بالنسبة المئوية انطلاقاً من العدد الإجمالي للحصص؛
- n : يحدد عدد الشركات المدرجة في احتساب معدل التركيز.

وتكشف معدلات التركيز مدى توسع الحصص السوقية لأكبر الشركات في سوق معينة. على وجه التحديد، يشير معدل التركيز القريب من 0 في المائة إلى سوق ذات نسبة تركيز متدنية، فيما يعكس المعدل الذي يناهز 100 في المائة سوقاً ذات نسبة تركيز عالية. وتتراوح معدلات التركيز ما بين 0 و100 في المائة. ويوضح الجدول التالي مستويات التركيز:

مستوى التركيز	معدل التركيز	توضيحات
منافسة مثالية	%	تتحقق المنافسة المثالية حين يكون معدل التركيز لصناعة معينة على عدد الشركات الناشطة N حيث يحدد $CR_n = n/N$: الشكل التالي في سوق معينة. بمعنى آخر، تتوفر جميع الشركات على حصص سوقية متكافئة
نسبة تركيز متدنية	من 0 إلى 40 %	يشير معدل التركيز المعادل لـ 0 في المائة إلى منافسة مثالية أو على الأقل منافسة احتكارية. ولا يمكن تحقيق معدل قريب من 0 في المائة إلا في سوق تتسم بتواجد عدد كبير للغاية من الشركات
نسبة تركيز متوسطة	من 40 إلى 70 %	تعكس هذه الفئة سوقاً تتسم، على الأرجح، باحتكار الأقلية. ويقصد بهذا الأخير بنية سوق يهيمن عليها عدد ضئيل من الشركات، وتوفر كل واحدة منها على حصص سوقية هامة
نسبة تركيز عالية	من 70 إلى 100 %	تتراوح هذه الفئة ما بين احتكار الأقلية والاحتكار

وفي حالة السوق التي يتم دراستها في هذا الرأي، جرى احتساب معدل التركيز (الجدول 2) بالنسبة للشركتين الأوليتين، أي "ALSA" و"City Bus"، لكونهما تتوفران على حصة سوقية مجمعة تراوحت ما بين 80 و90 في المائة خلال الفترة السالفة الذكر (2018-2020). علاوة على ذلك، كشف احتساب معدل التركيز الخاص بشركة "ALSA" تطوراً في حصتها السوقية إذ انتقل من 50 في المائة سنة 2018 إلى 73 في المائة سنة 2020.

59 معدل التركيز. الموقع الإلكتروني: https://stringfixer.com/fr/Concentration_ratio

الجدول 2: معدل التركيز حسب رقم المعاملات

الاتجاه (2018-2020)	2020	2019	2018	السنة
زائد 22,5 نقطة	% 72,5	% 55	% 50	معدل التركيز 1 (بالنسبة لشركة "ALSA")
زائد 7 نقاط	% 90	% 81,2	% 82	معدل التركيز 2 (بالنسبة لشركة "City Bus")

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل التركيز 2 يعادل 90 في المائة، أي أن الشركتين الأوليتين تستحوذان على نحو 90 في المائة من حصص السوق. وفي سوق يتنافس فيها 11 فاعلا خاصا فقط، يعكس معدل التركيز 1 وجود سوق تتسم بنسبة عالية من التركيز وربما باحتكار الأقلية، مع تحكم واضح في حصص السوق من طرف فاعل واحد، وبنسبة بلغت حوالي 73 في المائة برسم 2020. هكذا، ازداد معدل التركيز 1 (بالنسبة لشركة "ALSA") بقوة خلال الفترة المذكورة (2018-2020)، مسجلا زيادة قدرها 23 نقطة، في حين ارتفع معدل التركيز 2 المجمع للشركتين ("ALSA" و "City Bus") بنحو 7 نقاط. وترجع أسباب هذا الارتفاع إلى نيل شركة "ALSA" لعقد التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن لمؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء" بمدينة الدار البيضاء.

2.2 مؤشر هرفندال-هيرشمان⁶⁰

جرى احتساب مؤشر هرفندال-هيرشمان كذلك من أجل تقييم نسبة تركيز السوق. ويشير هذا المؤشر إلى مجموع مربعات حصص السوق لكل شركة من الشركات الناشطة في السوق. وفي حالة عدم إمكانية تنفيذ ذلك، يفضل الاقتصار على الشركات الفاعلة الرئيسية التي يمكن تحديد حصصها السوقية، أخذا بعين الاعتبار التأثير المنخفض للشركات الصغيرة على قيمة المؤشر. ويعادل هذا الأخير المربعات المضافة لكل حصة سوقية:

$$HHI = \sum (pdm)^2 \text{ مع } i = n \text{ من } 1 \text{ إلى } pdm^i = i \text{ رقم الشركة}$$

لذلك، حددت سلطات المنافسة⁶¹ أسقف التقييم التالية لتقييم نسبة التركيز:

- مؤشر هرفندال-هيرشمان أصغر من أو يساوي 1000: انعدام تركيز السوق؛
- مؤشر هرفندال-هيرشمان يتراوح ما بين 1000 و2000: يشير إلى نسبة تركيز معتدلة؛
- مؤشر هرفندال-هيرشمان أكبر من 2000: يشير إلى نسبة تركيز عالية.

وجرى احتساب هذا المؤشر بالنسبة للفترة المشار إليها أعلاه (2018-2020) في الجدول أدناه:

60 هيئة المنافسة ببولينيزيا الفرنسية. مرصد التركيزات، تقرير 2016.

61 الاتحاد الأوروبي، المبادئ التوجيهية لتقييم التركيزات الأفقية على ضوء نظام المجلس المتعلق بمراقبة التركيزات بين الشركات، 03/C 31/2004.

الجدول 3: مؤشر هرفندال-هيرشمان للسنوات من 2018 إلى 2020

الاتجاه (2018-2020)	2020	2019	2018	السنة
زائد 1942,49	5560,5	3807,21	3618,01	مؤشر هرفندال-هيرشمان

يتضح من الجدول أعلاه أن مؤشر هرفندال-هيرشمان يفوق سقف 2000 برسم السنوات الثلاثة المدروسة، مما ينطوي على نسبة تركيز عالية لسوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن. وبالنسبة لسنة 2020، تجاوز هذا المؤشر سقف 5500، مشيراً إلى نسبة تركيز عالية للغاية للسوق المعنية. ويؤكد الجمع بين هاذين المؤشرين لتقييم نسبة التركيز الوضعية الاحتكارية المطلقة التي تتسم بها هذه السوق.

3.2 تحليل حدة المنافسة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

في إطار تقييم ظروف المنافسة الفعلية في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، جرى استكمال تحليل بنية السوق ومستوى تركيزها بدارسة معمقة لحدة المنافسة بين الفاعلين في السوق. في الواقع، أتاح تحليل عدد المرات التي شارك فيها هؤلاء الفاعلين في طلبات العروض التي جرى إطلاقها، وكذا طلبات العروض التي تمكنوا أو لم يتمكنوا من نيلها، إمكانية الاطلاع على سير المنافسة في السوق المعنية ودرجة حدتها. وبالتالي، لا يمكن إجراء هذا التحليل إلا في فترة طويلة نسبياً، تستغرق 10 سنوات على الأقل، قصد رصد منحى الاتجاه الأساسي الذي يطبع السوق.

في الحالة التي نحن بصدد دراستها، تم اختيار الفترة الممتدة من 2010 إلى 2020 لأسباب مرتبطة بوفرة المعطيات.

الجدول 4: عدد طلبات العروض التي أطلقتها السلطات المفوضة خلال الفترة 2010-2020⁶²

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد طلبات العروض	4	3	6	5	2	4	4	2	1	2	1	34

المصدر: معطيات أولية وفرتها وزارة الداخلية

يستفاد من الجدول أعلاه أن متوسط طلبات العروض، التي جرى إطلاقها خلال الفترة المذكورة، يصل إلى 3,4 لكل سنة. بمعنى آخر، قامت السلطات المفوضة بإطلاق 3 إلى 4 طلبات عروض في كل سنة. ويعكس هذا العدد محدودية الطلبات المنظمة سنوياً، وضعف التنافس أثناء الترشح لطلب معين، وكذا الضغط المعتدل الممارس من قبل الشركات الفاعلة الصغرى المحلية.

62 يتعلق هذا الرقم فقط بطلبات العروض التي أفضت إلى تعاقد. ولا يأخذ بعين الاعتبار الطلبات التي ألغيت أو العقود المبرمة عن طريق التفاوض المباشر.

كما سلطت دراسة نسبة مشاركة الفاعلين الخواص في الطلبات وحظوظهم في الفوز بها الضوء على تفاوتات هامة بين الفاعلين، جرى تفصيلها في الجدولين 5 و6 بعده:

الجدول 5: نسبة المشاركة في طلبات العروض⁶³

متوسط المشاركة (2010-2020)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
% 23		% 50		*%50	% 25	% 25		% 40	% 29	% 33	% 25	ALSA MAROC
% 34			%100		% 25	% 25		% 80	% 29	% 33	% 25	CITY BUS
% 26					% 75		%100	% 40	% 29	% 33		LUX TRANSPORT
% 31								% 60	% 29	%100	% 75	KARAMA BUS
% 9				% 50					% 14		% 25	FOUGHAL BUS
% 9			%100		% 25	25 %						VECTALIA MAROC
% 3		% 50										TRAN INTERURBAIN LAAYOUNE
% 3	%100											TRANSPORT URBAIN DU SUD DE TANTAN
% 3				% 50								TRANSINVEST
% 6					% 25	% 25						RIMEL BUS
% 3		% 50										RATP-DEV

*في إطار تجمع مع شركة "City Bus" (شركة "ALSA" هي الوكيل التقني)

المصدر: احتساب أنجزته مصالح التحقيق لمجلس المنافسة بناء على المعطيات المدلى بها من قبل الفاعلين الخواص ووزارة الداخلية

يتبين من تحليل المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن وثيرة المشاركة في طلبات العروض، خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2020، لا تتعدى 35 في المائة. واستحوذت شركة "City Bus" على النسبة الأعلى بترشحها 12 مرة لطلبات العروض التي أطقها السلطات المفوضة والذي بلغ مجموعها 35 طلبا، متبوعة بشركات "Kara-Bus" التي شاركت 11 مرة، و"Lux Transport" و"ALSA" اللتان ترشحتا 9 و8 مرات على التوالي. وبلغ مجموع ترشيحات كل شركة من الشركات المتبقية 3 على الأقل.

63 معطيات أولية وفرتها وزارة الداخلية والفاعلين الخواص ومؤسستي التعاون بين الجماعات "البيضاء" و"العاصمة"، وأعيد معالجتها من طرف مصالح التحقيق لمجلس المنافسة.

الجدول 6: نسبة نيل طلبات العروض⁶⁴

متوسط الطلبات التي نالتها الشركة (2010-2020)	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
% 63		% 100		% 100	% 0	% 100		% 50	% 0	% 0	% 100	ALSA MAROC
% 42			% 0		% 100	% 50		% 25	% 100	% 0	% 0	CITY BUS
% 60					% 67		% 100	% 0	% 100	% 0		LUX TRANSPORT
% 91								% 100	% 100	% 100	% 67	KARAMA BUS
% 100				% 100					% 100		% 100	FOUGHAL BUS
% 67			% 100		% 0	% 100						VECTALIA MAROC
% 100		% 100										TRAN INTERURBAIN LAAYOUNE
% 100	% 100											TRANSPORT URBAIN DU SUD DE TANTAN
% 0				% 0								TRANSINVEST
% 100					% 100	% 100						RIMEL BUS
% 0		% 0										RATP-DEV

المصدر: احتساب أنجزته مصالح التحقيق لمجلس المنافسة بناء على المعطيات المدلى بها من قبل الفاعلين الخواص ووزارة الداخلية

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة نيل الصفقات، تراوحت ما بين 90 و100 في المائة، لفائدة 5 شركات فاعلة ("Trans Interubaun Laâyoune" و"Rimel Bus de Taourirt" و"Transport Urbaun du Sud de Tan-Tan") و"Vectalia Maroc" و"Karama Bus"، في حين تراوحت نسبة الصفقات التي رست على شركات "ALSA Maroc" و"City Bus" و"Lux Transport" ما بين 40 و70 في المائة، بينما لم تتمكن الشركات المتبقية من نيل أية صفقة.

64 نفس المعطيات مكررة.

ويجمع معطيات الجدولين أعلاه، يمكن استنتاج الملاحظات التالية:

- بلغت نسبة المشاركة المتوسطة للشركات التي تعمل على تسيير عدة شبكات للاستغلال ما بين 23 و34 في المائة، باستثناء شركتي "Foughal Bus" و"Vectalia Maroc" اللتان لم تتجاوز نسبة مشاركتهما المتوسطة 10 في المائة. وبلغت نسبة الصفقات التي رست على هذه الشركات أكثر من 60 في المائة (باستثناء شركة "City Bus" التي بلغ نسبتها 42 في المائة)؛
- لم تقدم شركة "Karama Bus" لأي طلب للعروض منذ سنة 2014؛
- لم تتجاوز نسبة المشاركة للشركات التي تقوم بتسيير شبكة استغلال واحدة ("Trans Interurbain de Laâyoune" و"10 Transport Urbain du Sud de Tan-Tan") في المائة، بينما بلغ متوسط الصفقات التي رست عليها حوالي 100 في المائة. ويعزى ذلك إلى أن هذه الشركات تقدمت إلى دعوات للمنافسة تخص شبكات استغلال صغيرة.

ومن تم، إذا كانت عدة شركات فاعلة تنشط في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، فإن دينامية المنافسة يهemin عليها، في الواقع، فاعلين رئيسيين. ويتعلق الأمر بشركتي "ALSA" و"City Bus". ومع ذلك يبدو أن وضعية شركة "ALSA" تتقوى نسبيا بالنظر إلى بنية السوق المستتجة وتطورها، مما يفرض في الواقع إلى تراجع حدة المنافسة في المراكز الحضرية الكبرى، ويجعل السوق تتسم باحتكار ثنائي أو حتى احتكار مطلق فعلي.

الفصل الرابع: تحليل شروط الولوج إلى سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

كما تمت الإشارة إليها سابقا، تخضع سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن لتقنين شديد، وتتسم بتدخل السلطات العمومية بهدف توفير مرفق النقل العمومي لفائدة المواطنين، وتسهيل الولوج إليه بأسعار في المتناول وبجودة أفضل.

وتتطرق هذه الفقرة، على وجد التحديد، إلى مسطرة طرح الدعوات إلى المنافسة في السوق المذكورة (1)، وتحليل وتقييم طرق طرح هذه الدعوات، وكذا الشروط المنصوص عليها في أنظمة الاستشارة ودفاتر التحملات (2)، ودراسة محدودية الولوج إلى السوق المرتبطة بتمديد مدة سريان العقود أو بتعديل بنودها (3)، فضلا عن تقييم المخاطر ذات الصلة بالمزايا التي يحظى بها المفوض إليه السابق عند تجديد عقود التدبير المفوض (4).

أولا: تقديم مسطرة طرح الدعوات إلى المنافسة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

تطبيقا لأحكام المادة 5 من القانون رقم 54.05 التي تنص على أنه "لاختيار المفوض إليه، يجب على المفوض، ما عدا في الحالات الاستثنائية المنصوص عليها في المادة 6 بعده، القيام بدعوة إلى المنافسة قصد ضمان المساواة بين المترشحين وموضوعية معايير الاختيار وشفافية العمليات وعدم التحيز في اتخاذ القرارات. ويجب أن تكون مسطرة إبرام عقد التدبير المفوض موضوع إشهار مسبق. وتحدد أشكال وكيفيات إعداد وثائق الدعوة إلى المنافسة، ولاسيما مختلف مراحلها، بالنسبة إلى الجماعات المحلية من قبل الحكومة".

ويتعين على السلطات المفوضة التقيد بالمبادئ الأساسية للمنافسة الحرة والنزيهة عند انتقاء المرشحين لتدبير شبكة استغلال مرفق النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات. في الواقع، يجب انتقاء المرشحين استنادا إلى مساطر وقرارات شفافة، وذلك باعتماد معايير موضوعية يتم تبليغها مقدما لجميع المرشحين. ويكمن الغرض من ذلك في ضمان الإنصاف في التعامل مع المتنافسين أثناء تقديمهم لتعهداتهم، واختيار المرشح الأنسب.

وبمقتضى المرسوم رقم 2.06.362 الصادر في 14 من رجب 1427 (9 أغسطس 2006) بتطبيق المادتين 5 و 12 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.06.15 بتاريخ 15 من محرم 1427 (14 فبراير 2006)⁶⁵، يكلف وزير الداخلية بتحديد أشكال وكيفيات إعداد وثائق الدعوة إلى المنافسة المتعلقة بتفويض تدبير مرفق عام من قبل الجماعات المحلية أو هيئاتها بموجب قرار وزاري. غير أنه يظهر جليا أن قرارا من هذا النوع لم يصدر منذ دخول القانون رقم 54.05 ومرسومه التطبيقي حيز التنفيذ سنة 2006.

ومن تم، تستعين السلطات المفوضة بمقتضيات المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية كإطار مرجعي لطرح الدعوات إلى المنافسة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات. وتعمل، في هذا الصدد، على صياغة دفاتر التحملات وأنظمة الاستشارة التي تحدد الشروط الإدارية والتقنية والمالية بهدف تنظيم الدعوات سائلة الذكر.

وبالتالي، تقوم معظم الجماعات الترابية بتفويض مرفق النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، الذي يندرج في اختصاصاتها، إلى فاعلين خواص في إطار التدبير المفوض للمرافق العامة، باستثناء الجماعة الترابية بركان التي فوضت مؤخرا تدبير الشبكة الخاصة بها إلى شركة التنمية المحلية المسماة "مرافق بركان"⁶⁶.

ويأتي هذا التفويض في إطار تشجيع المنافسة بين مختلف الفاعلين، وانتقاء المرشح المستوفي بشكل أفضل للشروط المحددة مسبقا والمنصوص عليها في دفتر التحملات. ويحدد هذا الأخير الخصائص الكمية والنوعية للأعمال المرتقب إنجازها، والمتعلقة بعدد الحافلات، ومسارات الخطوط المحددة لها، ومدد العبور، والتعريف المطبقة.

بصفة عامة، وتطبيقا لأحكام القانون رقم 54.05 المذكور أعلاه، يمكن التمييز بين 4 مراحل رئيسية أثناء تفعيل مسطرة إسناد عقد التدبير المفوض. وتشمل نشر الإعلان، والرد على طلب العروض، والتفاوض وتسليم التقرير والقرار المتخذ من قبل الجهاز التداولي، وتأشيرة سلطة الوصاية.

1. نشر الإعلان

يشكل فتح باب الترشيح بمثابة الانطلاقة الرسمية لمسطرة طرح الدعوة إلى المنافسة. وينشر الإعلان في وسائل رسمية تشمل على سبيل المثال، نشرة الإعلانات القانونية، والملصقات الإعلانية، وبوابة الصفقات العمومية، وغيرها.

65 الجريدة الرسمية عدد 5454 الصادرة في 7 شتبر 2006.

66 تم ذلك بعد انتهاء العمل بعقد الامتياز المتعلق بالنقل الحضري المبرم بين جماعة بركان وشركة "Foughal Bus" سنة 2021.

وفيما يتعلق بالتدبير المفوض بصفة خاصة، تكتسي الوثيقة التي تم نشرها طابعا بسيطا، إذ تلزم صاحبها قانونا بالتبليغ عن موضوع العقد أو المسطرة الشكلية المتبعة للترشح أو الاستثمارات المراد تحملها من طرف الفاعل نائل الصفقة. وتكتسي بعض دعوات تقديم الترشيحات صبغة أكثر خصوصية لكونها تحتوي على معلومات بشأن شروط الأهلية الواجب استيفاؤها لتقديم التعهدات.

وبالتالي، يمكن للمرشحين، في مرحلة أولى، إبداء اهتمامهم (الرد على دعوات الترشيحات)، ثم الرد على طلبات العروض، في مرحلة ثانية، في حالة قبولهم في الانتقاء الأولي. وتشمل هذه المرحلة أساسا التحقق من استيفاء المرشحين للشروط المالية والتقنية الكافية بتوفير خدمات النقل. وتجدر الإشارة إلى أن السلطات المفوضة تحدد مقدما الخصائص الكمية والنوعية للأعمال (عدد الحافلات، ومسارات الخطوط، ومدد العبور)، وشروط التعريف المتعلقة بالخدمة المقدمة للمرتفق (سعر التذكرة وسعر الاشتراكات). ويتم ذلك عامة من خلال إنجاز الدراسات واعتماد مخططات التنقلات الحضرية.

2. الرد على طلب العروض

يتوصل المرشحون بنظام الاستشارة ودفتر التحملات اللذان يحددان شروط وكيفيات تقديم التعهدات من لدن المتنافسين، ومسطرة تقييم العروض المقدمة للتدبير المفوض لمرفق النقل العمومي بواسطة الحافلات، ومشروع اتفاقية التدبير المفوض (باللغتين العربية والفرنسية)، علاوة على مجموعة من الوثائق الموضوعة رهن إشارة المتنافسين والمتضمنة للمرفقات التالية:

- الوثيقة 1: المعطيات الأساسية بشأن خطوط الشبكة الحالية؛
- الوثيقة 2: المعطيات الإحصائية بشأن استغلال المرفق من طرف المفوض إليه السابق؛
- الوثيقة 3: الكتلة الأجرية للمفوض إليه السابق؛
- الوثيقة 4: تقارير الأنشطة الأخيرة التي أنجزها المفوض إليه السابق؛
- الوثيقة 5: الوثائق والنظام النموذجي لتقديم التعهد.

ويحدد دفتر التحملات المبادئ العامة لاستغلال مرفق النقل العمومي بواسطة الحافلات التي يتعين على المفوض إليه التقيد بها، والتزام هذا الأخير بالتوظيف من مستخدمي⁶⁷ الشركة المفوض إليها في السابق لاستغلال المرفق ابتداء من تاريخ الشروع في تنفيذ العقد، واستيفاء متطلبات جودة الخدمة، وإعداد استراتيجية لتطوير المرفق المفوض. زيادة على ذلك، يضم الدفتر بنية التعريف المكونة من سعر التذكرة الواحدة، وسعر الاشتراكات الخاصة بالتلاميذ والطلبة والعموم، وشروط مراجعة التعريف، وبرنامج الاستثمار التعاقدى المحدد مقدما من لدن السلطة المفوضة.

وخلال هذه المرحلة، يمكن للمتنافسين طلب إمدادهم بمعلومات تكميلية من طرف السلطة المفوضة، والقيام بزيارات ميدانية.

67 المستخدمون المصرح بهم لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ابتداء من تاريخ الشروع في تنفيذ العقد.

ويقدم المتعهد ملف ترشيحه المكون من 3 ملفات مفصلة على الشكل التالي:

- ملف إداري؛
 - ملف "تقني ومتضمن للتجربة المهنية" ويتضمن وجوبا الوثائق التالية: التجربة المهنية والقدرة المالية؛
 - ملف العرض المقدم من لدن المتنافس والمتضمن للعرض الأساسي المكون من العناصر التالية: البرنامج التوقعي للاستثمار المراد إنجازه طيلة مدة سريان عقد التدبير المفوض، ومقترحات التعريف الخاصة بالتدبير المفوض، والخصائص التقنية للحافلات المقترحة، واستراتيجية صيانة أسطول الحافلات، وجودة الخدمة، فضلا عن استراتيجية تطوير المرفق.
- وتتضمن شبكة التتقيط لتقييم العروض المعايير التالية:
- البرنامج التوقعي للاستثمار؛
 - التعريف المقترحة الخاصة بالتدبير المفوض؛
 - جودة الخدمة واستراتيجية تطوير المرفق المفوض.
- وتضم كذلك الملاحق المحددة لشبكة وحدود التدبير المفوض، وبرنامج الاستثمار، والتعريف والتوقعات المالية، وأموال الرجوع والاسترداد. وتنتهي هذه المرحلة بتسليم عروض مختلف المرشحين.

3. التفاوض حول شروط عقد التدبير المفوض

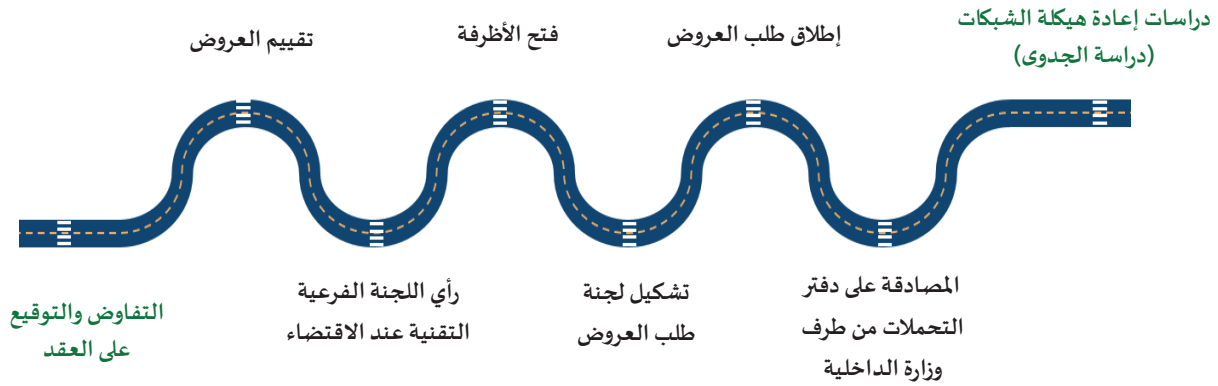
بعد التوصل بالأجوبة الرسمية واستنادا إلى الرأي الصادر عن لجنة طلب العروض، وعند الاقتضاء، اللجنة الفرعية التقنية، تبدأ مرحلة التفاوض في إطار مسطرة التدبير المفوض، ولمدة غير محددة مقدما، إذ يترك ذلك للسلطة التقديرية للسلطة المفوضة. ويتمحور هذا التفاوض بالخصوص حول الشروط المالية، والفعالية الاقتصادية للشبكة، والإتاوات المستحقة للسلطات المفوضة، وغيرها.

4. تسليم التقرير وقرار الجهاز التداولي

حين ترى السلطة المفوضة أنها توصلت بأقصى عدد ممكن من العروض من لدن الفاعلين، تقرر إنهاء مرحلة التفاوض. وتعد لجنة العروض تقريرا يتضمن تقييما لجميع العناصر التعاقدية، وتدلي برأيها الموجه للجهاز التداولي. ثم يتخذ هذا الأخير قراره على ضوء التقرير.

وتنتهي هذه العملية بالتوقيع على اتفاقية بين السلطة المفوضة والمفوض إليه. وتتص على شروط الإنجاز والأجرة المخولة للمفوض إليه. وتخضع لتأشيرة سلطة الوصاية. ويمكن تلخيصها على الشكل التالي:

الرسم البياني 13: مراحل التعاقد



المصدر: عرض قدمه ممثلو وزارة الداخلية خلال جلسة الاستماع المنظمة يوم 26 أكتوبر 2021

ثانياً: تحليل وتقييم أنماط الدعوات إلى المنافسة والشروط المحددة بمقتضى أنظمة الاستشارة ودقاتر التحملات الخاصة بصفقات التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

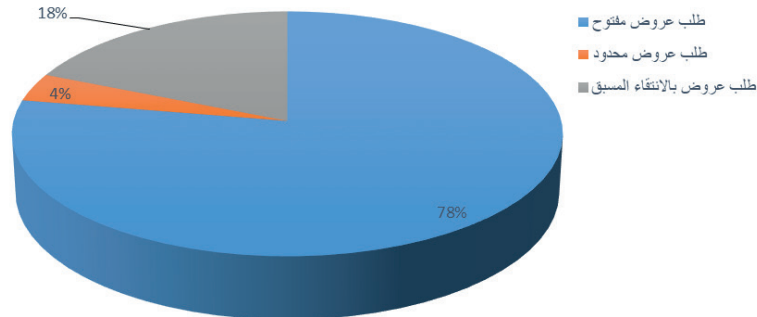
جرى طرح 31 من أصل 34 دعوة إلى المنافسة للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات من لدن مختلف السلطات المفوضة طيلة العشر سنوات الماضية، وذلك في إطار الصيغة القديمة للعقد، حيث لا يستفيد المفوض إليه من أي دعم عمومي لإنجاز الاستثمارات، ويقوم بتسيير العقد على مسؤوليته ومخاطره، ويسدد إتاوة للسلطة المفوضة. وفي السنوات الأخيرة، طرحت 3 دعوات إلى المنافسة مشفوعة بعقود تركز على مساهمة السلطة المفوضة في إنجاز الاستثمارات أو حتى تقاسم المخاطر الصناعية والتجارية.

ويتوزع تحليل مساطر إبرام عقود التدبير المفوض للنقل العمومي والحضري والرابط بين المدن على فئتين: العقود القديمة والعقود الجديدة.

1. العقود القديمة للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بواسطة الحافلات

يتعلق الأمر بالعقود الجارية التي لا تستفيد من أي دعم لإنجاز الاستثمارات أو تقاسم للمخاطر التجارية والصناعية. ويوضح الشكل، الوارد بعده، توزيع هذه العقود حسب مساطر طرح الدعوة إلى المنافسة (الشكل 14). وجرى إبرام 78 في المائة من هذه العقود عن طريق طلب عروض مفتوح وطلب عروض بالانتقاء المسبق وطلب عروض محدود.

الرسم البياني 14: توزيع مساطر طرح الدعوة إلى المنافسة المتعلقة بالتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن



المصدر: احتساب أنجزته مصالح التحقيق بناء على المعطيات المدلى بها من قبل الفاعلين الخواص ووزارة الداخلية ومن أجل تقييم مختلف مساطر طرح الدعوات إلى المنافسة، من حيث شروط الولوج إلى صفقات التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن، أجرت مصالح التحقيق تحليلات مفصلة تناولت مدى تطابق هذه الشروط مع قواعد المنافسة الحرة والنزهاء، كما هي منصوص عليها في مقتضيات القانون رقم 104.12 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة.

1.1 طلب العروض المفتوح

تتناول هذه الفقرة تحليلاً لإعلانات طلبات العروض وأنظمتها (دقاتر التحملات)، بالنسبة لـ 6 طلبات عروض مفتوحة دولية⁶⁸، حيث جرى تفصيل محدودية الولوج إليها على النحو الوارد بعده.

أ. شروط المشاركة

من وجهة نظر تنافسية، يشكل استيفاء الشرط المفروض على الشركات المشاركة في طلبات العروض، والمتمثل في التوفر على المراجع التقنية، أي التوفر على تجربة في مجال تدبير النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، عقبة تحد من حرية الولوج إلى هذه السوق، وتحول دون استثمار فاعلين جدد فيها. بعبارة أخرى، لا يشجع هذا الشرط دخول مستثمرين جدد يتوفرون على تجربة تديرية في مجال النقل، ويرغبون في الاندماج في السوق. في هذا السياق، يقتصر تقديم التعهدات على الفاعلين المتواجدين في السوق فقط.

علاوة على ذلك، يشكل نشر إعلانات طلبات العروض باللغتين العربية والفرنسية فقط في الجرائد الوطنية، والأجال القصيرة الممنوحة من قبل السلطات المفوضة للمنافسين لتلقي الأجوبة (عادة شهراً واحداً)⁶⁹ خطوة من شأنها الحد من العدد المحتمل منهم، لا سيما المتنافسين الدوليين.

ب. القدرة والتجربة المهنية

يعد استيفاء شرط التوفر على تجربة من حيث عدد السنوات المستمرة والمكتسبة في تدبير مرفق عمومي للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات بناء على عقد أو عدة عقود للاستغلال⁷⁰، وأن يكون المرشح سبق وأن قام بتسيير عقد استغلال واحد على الأقل مع التوفر على أسطول مكون من عدد

68 جماعات فاس ووجدة والراشيدية وورززات وأسفي، والمجلس الإقليمي لسبيدي إفني.

69 تم اقتباس هذا الأجل من تحليل إعلانات طلبات العروض المدلى بها من قبل الفاعلين.

70 تم اقتباس هذا الأجل من تحليل إعلانات طلبات العروض المدلى بها من قبل الفاعلين.

محدد من الحافلات وتحديد الحد الأدنى من عدد السكان الذين سيستفيدون من هذا المرفق، والذين تقوم السلطة المفوضة بإمدادهم بالخدمات، (يعد) خطوة تساهم في الحد من منافسة الفاعلين المتواجدين مسبقا في السوق. فضلا عن ذلك، تفضي الشروط المتعلقة بالأسطول والساكنة المراد إمدادها بالمرفق إلى تقليص عدد المتنافسين المحتملين من ضمن الفاعلين النشطين في السوق. في الواقع، لا تقبل السلطة المفوضة إلا المتنافسين المستوفين للشروط التي تحددها سلفا.

وتجدر الإشارة إلى أن الخبرة المتراكمة من قبل المسير والتجارب التي يتوفر عليها في تدبير الشركات كبيرة ومتوسطة الحجم، على الخصوص، لا تؤخذ بعين الاعتبار كمعيار لتقييم قدرات المتنافسين وتجاربهم المهنية.

ت. تقييم العرض

بصفة عامة، يستند تقييم العروض إلى 3 معايير يتم ترجيحها وترتيبها حسب الأولويات، مع سيادة المعيار المتعلق بالسعر. وتضاف في بعض الأحيان معايير أخرى في شبكة التقييم (الجدول 7). وتجدر الإشارة إلى أنه تم جمع النقاط المتعلقة بكل معيار حسب الحد الأدنى والأقصى لجميع طلبات العروض التي خضعت للافتحاص.

الجدول 7: مكونات شبكة التقييم

عدد النقاط	مكونات شبكة التقييم
	معايير دائمة
[35-70]	التعريف المقترحة للتدبير المفوض
[15-40]	البرنامج التوقعي للاستثمار
[8-25]	استراتيجية وسياسة التطوير
	معايير عرضية
[7,5-15]	شركة مغربية ⁷¹
12	آجال الشروع في تفعيل العقد والمراجع التقنية ⁷²

يتضح من تحليل شبكة التقييم أعلاه أن أعلى نقطة ممنوحة، المتراوحة حسب طلبات العروض ما بين 35 و70، ارتبطت بالمعيار المتعلق بالتعريف، متبوعا بالمعيار المرتبط ببرنامج الاستثمار الذي تتراوح نقاطه ما بين 15 و40. غير أن السلطة المفوضة تحدد هاذين المعيارين استنادا إلى أسعار التذاكر وحاجيات الاستثمار (عدد الحافلات مقارنة بعدد الخطوط). ويتم إحاطة المتنافسين علما بهما.

ويساهم إلمام المتنافسين بهاذين المعيارين في الحد من المنافسة بينهم. خلافا لذلك، لا تؤخذ بعين الاعتبار المعايير ذات الصلة بالابتكار، وتطوير مناهج وأدوات للتدبير الحديث لتحسين أداء المرفق المفوض وجودة الخدمة كعناصر حاسمة في تقييم عروض المتنافسين.

71 استخدم هذا المعيار أثناء تقييم العروض من قبل جماعة فاس.

72 استخدم هذا المعيار أثناء تقييم العروض من قبل جماعة آسفي.

2.1 طلب العروض بالانتقاء المسبق

تتم طلبات العروض الخمسة بالانتقاء المسبق جماعات السعيدية وجرسيف والناطور وتازة وسطاط. ويقتصر سحب الأنظمة (دفاتر التحملات) المتعلقة بهذا النمط من طلبات العروض على الشركات المستوفية للشروط فقط، قصد تقديم عروضها.

3.1 طلب العروض المحدود⁷³

يقترن اللجوء إلى طلب العروض المحدود باستيفاء عدد من المعايير المحددة بمقتضى المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية، وتشمل:

- عددا محدودا من المقاولين أو الموردين أو الخدمائين الذين يمكنهم تنفيذ الأعمال، اعتبارا لطبيعتها وخصوصيتها ولأهمية الكفاءات والموارد الواجب تسخيرها والوسائل والمعدات التي يتعين استعمالها، على أن يقل مبلغ هذه الأعمال عن مليوني (2.000.000 درهم) مع احتساب الرسوم؛
- وجوب استشارة صاحب الأعمال لـ 3 متنافسين على الأقل بوسعهم الاستجابة على أحسن وجه للحاجات المراد تلبيتها؛
- تعليل اللجوء إلى طلب العروض المحدود بإعداد شهادة إدارية من طرف السلطة المختصة أو من طرف الأمر بالصرف المساعد، توضح الأسباب التي أدت إلى اختيار هذه المسطرة. في هذه الحالة، جرى رصد حالة واحدة لطلب العروض المحدود الذي طرحته جماعة طنجة سنة 2014. غير أن تحليل نظام الاستشارة الذي سلمته السلطة المفوضة للمتنافسين لم يمكن مصالح التحقيق من تحديد دوافع لجوء الجماعة المعنية إلى هذا النمط من طلبات العروض.
- بيد أنه من وجهة نظر تنافسية، وفي غياب معايير تحدد شروط لجوء السلطات المفوضة إلى طلب العروض المحدود وحدود المبالغ الواجب تحديدها للسماح بإبرامها، فإن هذا النمط من طلبات العروض ينطوي على درجة كبيرة من الإخلال بمبدأ المنافسة الحرة والنزيهة.

2. النماذج الجديدة لعقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

تختلف العقود الجديدة عن العقود القديمة بكون السلطة المفوضة تساهم في تمويل الاستثمارات الصناعية والتجارية. وتطبق هذه الحالة على عقود مؤسستي التعاون بين الجماعات "العاصمة" و"البيضاء" وجماعة القنيطرة. وتعرض الفقرة الموالية تحليلا للأنظمة المرتبطة بهذا النمط من طلبات العروض.

1.2 طلب العروض المتعلقة بمؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة"⁷⁴

تهدف هذه القراءة التحليلية إلى دراسة المواد المختلفة المتضمنة في نظام الاستشارة المتعلقة بطلب العروض الذي أطلقته مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة"، وذلك على ضوء الإشكاليات التي قد تطرحها بعض

73 يدعى طلب العروض "محدودا" عندما لا يسمح بتقديم العروض إلا للمتنافسين الذين قرر صاحب المشروع استشارتهم. المرجع: المادة 6 من المرسوم رقم 2.12.349 الصادر في 8 جمادى الأولى 1434 (20 مارس 2013) يتعلق بالصفقات العمومية (الجريدة الرسمية عدد 6140 المؤرخة في 4 أبريل 2013).

74 قررت المجالس الجماعية لمدن الرباط وسلا وتمارة إحداث مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة" لتدبير مرفق النقل الحضري والرابط بين المدن، وبلورة مخطط للتنقلات الحضرية بـ 15 جماعة ترابية تابعة لعمالات الرباط وسلا وتمارة. وصادق وزير الداخلية على قرار إحداث هذه المؤسسة بموجب القرار رقم 211 الصادر في 21 يونيو 2011.

شروطه من وجهة نظر تنافسية. ويكمن الغرض من ذلك في التحقق من مدى احترامها لمبادئ قانون المنافسة، لاسيما حرية الولوج إلى هذه الصفقات، وشفافية المساطر والقرارات، ووضع معايير موضوعية وغير تمييزية لانتقاء المتنافسين.

وتجدر الإشارة إلى أن المادة 13 من نظام الاستشارة المتعلقة بهذا العقد حددت معايير الأهلية الواجب استيفاؤها للمشاركة في طلب العروض المذكور أعلاه، والتي جرى تفصيلها على الشكل الوارد بعده:

الجدول 8: معايير الأهلية للترشح لطلبات العروض المطروحة من طرف مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة"

معايير الأهلية	الفئة
عدد سنوات التجربة: يتعين على المتنافس الإدلاء بما يثبت تسييره بشكل مستمر لعقد استغلال مرفق النقل الحضري بواسطة الحافلات لمدة لا تقل عن 5 سنوات طيلة 15 سنة الماضية.	التجربة المهنية للمتنافس
الأسطول الإجمالي الخاضع للاستغلال: يتعين على المتنافس تسيير أسطول إجمالي يفوق أو يعادل 300 حافلة. ويجب أن يكون هذا العدد منبثقا عن عقد واحد فقط من عقود الاستغلال المقدمة من قبل المتنافس أو متحصلا عليه من مجموع الأساطيل المشمولة بـ 3 عقود استغلال على الأكثر، مع التوفر على عقد لاستغلال أسطول مكون من 150 حافلة على الأقل.	
الساكنة المراد إمدادها بخدمات النقل: يجب أن تخدم عقود الاستغلال المسيرة من قبل المتنافس ساكنة يبلغ مجموعها مليون نسمة كحد أدنى. ويجب أن يكون هذا العدد منبثقا عن عقد واحد فقط من عقود الاستغلال المقدمة من قبل المتنافس أو متحصلا عليه من مجموع السكان المشمولين بـ 3 عقود استغلال على الأكثر.	
يتعين على المتنافسين إثبات توفرهم على قدرات ذاتية تفوق أو تعادل 150 مليون درهم. وينتج احتساب هذا المبلغ استنادا إلى تعريف المخطط المحاسبي المغربي.	القدرة المالية
يتعين على أعضاء المجموعة المتنافسة الإدلاء بما يثبت تسييرهم لأسطول إجمالي يفوق أو يعادل 300 حافلة عن طريق 3 عقود للاستغلال أو أكثر. ويجب أن يكون الفاعل التقني متوفرا، لوحده، على عقد لاستغلال 150 حافلة على الأقل، ومستوفيا لمقتضيات هذه المادة في مجال "عدد سنوات الخبرة" و"الساكنة المراد إمدادها بخدمات النقل".	فيما يتعلق بمجموعات الشركات
يتعين على أعضاء المجموعة إثبات توفرهم على قدرة مالية تفوق أو تعادل 150 مليون درهم. ويتم تقييم هذه القدرة عن طريق تجميع رؤوس الأموال الذاتية لكافة أعضاء المجموعة.	

ملاحظة: تعتبر هذه المعايير تراكمية

المصدر: وثائق أدلت بها مؤسسة التعاون بين الجماعات "العاصمة"

من وجهة نظر تنافسية، يشكل استيفاء الشرط المفروض على الشركات المشاركة في طلبات العروض، والمتمثل في التوفر على المراجع التقنية، أي التوفر على تجربة في مجال تدبير النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، عقبة تحد من حرية اللوج إلى هذه السوق، وتحول دون استثمار فاعلين جدد فيها. بعبارة أخرى، لا يشجع هذا الشرط دخول مستثمرين جدد يتوفرون على تجربة تديرية في مجال النقل، ويرغبون في ولوج هذه السوق. في هذا السياق، يقتصر تقديم التعهدات على الفاعلين المتواجدين في السوق فقط. بالمثل، وبالرغم من أن طلبات العروض تكتسي طابعا دوليا، إلا أنه يجب مراعاة سياقها المرتبط بنشرها في جرائد وطنية.

ومراعاة للطابع التراكمي الذي تكتسيه معايير الأهلية المشار إليها أعلاه، فإنها تشكل عقبة حقيقية تحول دون دخول فاعلين إلى سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات. في الواقع، تعجز الشركات النشطة في القطاع، في أغلب الأحوال، عن استيفاء المعايير المطلوبة.

وبخصوص طلب العروض الحالي، تمكنت شركتان فقط من استيفاء المعايير المطلوبة من حيث أسطول الحافلات المراد تسييره والساكنة التي ستستفيد من خدمات النقل، وهما "ALSA-CITY" و"TRANSINVEST"⁷⁵. وعلى الرغم من أن طلب العروض اتخذ طابعا دوليا، إلا أنه صرح بعدم جدواه بسبب عدم استيفاء الملفات، المقدمة من قبل المتنافسين، للمواصفات المنصوص عليها في دفتر التحملات⁷⁶.

2.2 طلب العروض المطروح من قبل مؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء"⁷⁷

في أبريل 2019، قامت مؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء" بإطلاق طلب عروض جديد أنجزته على مرحلتين: مرحلة "الانتقاء الأولي" ومرحلة "الحوار التنافسي"⁷⁸، كما هو مبين في الشكل بعده:

75 لا تدير هذه الشركة حاليا أي عقد من عقود استغلال الحافلات. وكانت تشكل جزءا من مجموعة مكونة من صندوق الإيداع والتدبير (بنسبة 34 في المائة)، وشركة "RATP Développement" (بنسبة 20 في المائة) والشركة القابضة المغربية "Transinvest" (بنسبة 46 في المائة) المشكلة لشركة "حافلات المدينة"، التي تدير عقد الاستغلال بالتجمع الحضري للدار البيضاء.

76 تم وضع بنود دفتر التحملات بناء على دراسة ومخطط للتقل الحضري أعدهما مكتب الدراسات "Transitec".

77 أطلق أول طلب عروض للتدبير المفوض بحاضرة الدار البيضاء في يونيو 2018 من طرف شركة التنمية المحلية "الدار البيضاء للنقل"، وألغى فيما بعد تبعا للدعوى القضائية التي رفعتها شركة "حافلات المدينة" بشأن شرعية السلطة المفوضة.

78 تتوفر كل مرحلة على نظام الاستشارة الخاص بها.

الرسم البياني 15: تقديم طريقة إبرام طلب العروض المطروح من قبل مؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء"

المرحلة الأولى: الانتقاء الأولي

- الإدلاء بما يثبت ممارسة نشاط النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن لمدة 7 سنوات على الأقل استنادا إلى الأنظمة الأساسية؛
- التوفر على 3 تجارب على الأقل استكملت طيلة الخمس سنوات الماضية أو في طور الاستكمال، في مجال استغلال شبكة النقل الحضري بواسطة الحافلات، مع الإشارة إلى أنه بالنسبة لكل تجربة، يجب أن يكون المنافس أو الشركة المنتسبة لمجموعة المنافسين قد قام باستغلال شبكة مماثلة في مدينة لا يقل عدد سكانها عن 800.000 نسمة؛
- التوفر على عدد من المستخدمين لا يقل عن 2000 شخص؛
- في حالة تعلق الأمر بمجموعة، يتعين على وكيلها استيفاء كافة المعايير المذكورة أعلاه بشكل فردي.

المتنافسون المرشحون للمرحلة الثانية

1. مجموعة «ALSA»؛
2. شركة "RATP Dev"؛
3. ملاحظة: تم إقصاء شركة "الشناوي" (صاحبة الامتياز السابق لخط نقل بمدينة الدار البيضاء).

المرحلة الثانية: الحوار التنافسي

تبدأ هذه المرحلة عبر إرسال نظام الاستشارة (دفتر التحملات) الخاص بالمرحلة الثانية، وبشكل يمكن المتنافسين، المقبولين في الانتقاء الأولي، من تقديم عرض أولي، طبقا لمواصفات نظام الاستشارة. وبشكل هذا العرض، المناقش مع مؤسسة التعاون بين الجماعات، بمثابة مناسبة لإجراء تعديلات وتقديم إضافات (عرض وسيط). وعند اختتام النقاشات، يقدم المنافس عرضا نهائيا، وتقوم مؤسسة التعاون بين الجماعات بتحليله استنادا إلى نظام الاستشارة الخاص بالمرحلة الثانية، ووفقا لشبكة التقييم المتضمنة للمعايير التقنية والمالية والقانونية. وأخيرا، توجه دعوة إلى المنافس المقبول للمشاركة في المفاوضات النهائية لإبرام عقد نهائي.

المصدر: وثائق أعادت مصالح التحقيق معالجتها انطلاقا من الوثائق المدلى بها من قبل مؤسسة التعاون بين الجماعات "البيضاء"

ساعد تحليل طلب العروض المشار إليه أعلاه على رصد الحواجز التي تحول دون الدخول إلى سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، وتتلخص على الشكل التالي:

- جرى تقييم عدد السنوات المتراكمة في مجال ممارسة نشاط النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات وفقا للأنظمة الأساسية للشركة التابعة للمنافس (7 سنوات ابتداء من تاريخ إحداث الشركة المعنية)، بينما انصبت طلبات العروض السابقة على سنوات التجربة المكتسبة في الميدان، والمثبتة بشواهد تسلمها السلطة المفوضة؛
- غير أن مدة تواجد الشركة بصفة قانونية (بناء على الأنظمة الأساسية) تحد من قائمة المتنافسين المحتملين. ويرجع ذلك إلى البنية القانونية الخاصة التي تطبع عقد التدبير المفوض للنقل العمومي

الحضري والرباط بين المدن من جهة، وإلى كون إحداث البنيات القانونية يتم بعد نيل الصفقة. في هذه الحالة، لم تتمكن من استيفاء هذا الشرط سوى شركتي "ALSA Maroc" و "RATP Dev"⁷⁹.

- فيما يتعلق بالشرط المفروض على المتنافسين والمتمثل في التوفر مقدما على 3 تجارب في مجال التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري وتسيير عقود استغلال لفائدة ساكنة لا تقل عن 800.000 نسمة، كشف تحليل بنية السوق، ابتداء من تاريخ طرح طلب العروض، أن الفاعلين على الصعيد الوطني، الذي قدموا تعهداتهم إما بصفة فردية أو جماعية، لم يتمكنوا من استيفاء هذا المعيار؛
 - استحالة توحيد التجارب في إطار المجموعة، كما هو محدد في دفتر التحملات الذي يشترط استيفاء وكيل المجموعة، لوحده، لكافة معايير الانتقاء الأولي المذكورة أعلاه؛
- أنجزت المرحلة الثانية المسماة "الحوار التنافسي" مع الفاعلين الاثني اللذان جرى انتقاؤهما. ويتعلق الأمر بشركتي "ALSA" و "RATP-Dev". وتوجت بإبرام عقد للتدبير المفوض لمدة تمتد لـ 10 سنوات قابلة للتجديد لمدة 5 سنوات مع شركة "ALSA"، وبتكلفة استثمارية تبلغ 1.660.400.000 درهم؛

وتجدر الإشارة إلى أن المادة 5 من القانون رقم 86.12 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص⁸⁰ والمواد من 11 إلى 24 ومن 26 إلى 30 من مرسومه التطبيقي⁸¹، تشير إلى مرحلة الحوار التنافسي المذكورة في طلب العروض أعلاه، والذي يعتبر مسطرة يلجأ إليها الشخص العام إذا لم يستطع لوحده، بكل موضوعية وبصفة مسبقة، تحديد الوسائل التقنية لتلبية حاجيات المشروع موضوع عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو إعداد تركيبته المالية أو القانونية.

3.2 جماعة القنيطرة

من حيث المبدأ ومن وجهة نظر تنافسية، يتعين تأطير كل مسطرة ترمي إلى التفاوض عن تنظيم المنافسة بين المرشحين المحتملين، وذلك بشكل صارم. فيما يتعلق بجماعة القنيطرة، ارتبطت دوافع اللجوء إلى تقييم عملية انتقاء المفوض إليه عن طريق مسطرة التفاوض المباشر من طرف السلطة المفوضة، عملاً بأحكام المادة 6 من القانون رقم 54.05 المشار إليه أعلاه، بالطابع الاستعجالي الرامي إلى ضمان استمرارية المرفق العام⁸².

ويندرج هذا العقد، المبرم بتاريخ 2 أكتوبر 2020 لمدة 10 سنوات، في إطار الرؤية الجديدة للسلطات العمومية في مجال المساهمة في دعم جهود الاستثمار.

79 تعد "RATP Dev Casablanca" شركة فرعية تابعة لمجموعة "RATP Dev" بنسبة 100% في المائة. ويتمثل نشاطها في استغلال شبكة النقل العمومي (الترامواي وحافلات سريعة التردد) بالدار البيضاء. وتعتبر مساهما في شركة "حافلات المدينة" (المستغلة سابقا للنقل الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات بجمع الدار البيضاء)، والتي تعرضت للعجز من طرف السلطة المفوضة بتاريخ 4 أكتوبر 2019.

80 ظهر شريف رقم 1.14.192 صادر في فاتح ربيع الأول 1436 (24 ديسمبر 2014) بتنفيذ القانون رقم 86.12 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (الجريدة الرسمية عدد 6328 المؤرخة في 22 يناير 2015).

81 مرسوم رقم 2.15.45 بتطبيق القانون رقم 86.12 المتعلق بعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

82 تم ذلك بعد توقف نشاط شركة "حافلات الكرامة" بتاريخ 22 دجنبر 2019، التي كانت تستغل شبكة النقل الحضري بواسطة الحافلات على مستوى بلدية القنيطرة، والتصريح بسقوط الحق بتاريخ 17 يونيو 2020، والتأخر في توفير الغلاف المالي للملف أخذا بعين الاعتبار تدخل مساهمين آخرين في عملية التمويل إلى جانب جماعة القنيطرة، من بينهم جهة الرباط-سلا-القنيطرة.

ومن تم، التزم المفوض بالمساهمة في حدود 50 في المائة من الغلاف المالي المرصود للاستثمار⁸³ من أجل اقتناء أسطول الحافلات (تمثلت في 269,6 مليون درهم لاقتناء 138 حافلة ابتداء من السنة الأولى). غير أن هذا العقد لم يشرع في تنفيذه إلا في يناير 2022 بسبب تأخر المفوض المتراكم في تحويل مساهمته المالية، مما يضع على المحك مدى صوابية اللجوء إلى التفاوض المباشر والمكاسب المحتملة التي يمكن جنيها من مسطرة الدعوة إلى المنافسة.

ثالثا: تحليل حدود الولوج إلى سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات المرتبطة بتمديد العقد أو تعديل بنوده

تنص المادة 13 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة على أنه "يجب أن تكون مدة كل عقد تدبير مفوض محددة. ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في المدة طبيعة الأعمال المطلوبة من المفوض إليه والاستثمار الذي يجب أن ينجزه، ولا يمكنها أن تتجاوز المدة العادية لاستهلاك الإنشاءات عندما تكون المنشآت ممولة من قبل المفوض إليه".

إضافة إلى ذلك، تنص المادة ذاتها على إمكانية إبرام عقود ملاحق من شأنها تمديد مدة العقد وفقا لبعض الشروط، من ضمنها:

- حين يكون المفوض إليه ملزما، بطلب من المفوض، بإنجاز استثمارات مادية غير واردة في العقد الأولي، من شأنها أن تغير الاقتصاد العام للتدبير المفوض. ويجب تليل هذه الاستثمارات المادية بحسن تنفيذ خدمة المرفق العام أو توسيع نطاقه الجغرافي للتدبير المفوض؛

- لا يمكن أن يتم التمديد إلا مرة واحدة ويجب تبريره في تقرير يعده المفوض وأن يكون موضوع عقد ملحق بعقد التدبير المفوض.

ويستنتج من مقتضيات هذه المادة أن سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات تتسم بنشاط ضعيف. وعليه، تتراوح مدة العقود المبرمة للفترة الممتدة من 2010 إلى 2020 ما بين 10 و15 سنة، مع إمكانية تمديدها لفترة تمتد إلى 7 أو 10 سنوات، وفقا للشروط المنصوص عليها في العقود.

غير أنه وفيما يتعلق بتمديد مدة العقود بواسطة عقود ملاحق، تبين أن هذا التمديد تم بشكل منهجي⁸⁴ تجاوزت المدة الأولية المحددة لاستكمالها، كما هو الشأن بالنسبة لعقد استغلال شبكة النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بمدينة مكناس.

وعلاوة بتوسيع النطاق الجغرافي، رصدت هذه الحالة عبر إدماج الجماعة القروية الوادين في اتفاقية التدبير المفوض لجماعة فاس. كما رصدت نفس الحالة في عقود التدبير المفوض بجماعتي طنجة وأكادير ومجموعة الجماعات التابعة لإقليم خنيفرة لسنة إضافية.

83 اقترحت السلطة المفوضة تحمل نسبة 50 في المائة من التمويل على الشكل التالي:

- 52,5 مليون درهم تتحملها جهة الرباط-سلا-القنيطرة (منحت الجهة موافقتها على هذا التمويل):

- 30 مليون درهم تتحملها جماعة القنيطرة (إما عن طريق الميزانية الذاتية المبرمجة على 3 سنوات أو من خلال بيع ممتلكات عقارية)؛

- 52,5 مليون درهم تتحملها وزارة الداخلية والتي لم يتم تعيئتها بعد.

84 جرى تمديد بعض العقود السابقة المبرمة في إطار عقود الامتياز بشكل تجاوز المدة التعاقدية (المدة الأولية + مدة التمديد). وانطبقت هذه الحالة على عقود الامتياز المتعلقة بالنقل الحضري بجماعة مراكش لـ 3 سنوات متتالية، وجماعة الصويرة لسنتين، وعلى عقد التدبير المفوض للنقل بين الجماعات التابعة لإقليم خنيفرة لسنة إضافية.

وإذا كان القانون رقم 54.05 نص على مبدأ حرية إبرام عقود الملاحق، فإن ذلك يجب أن يتم في إطار التقيد بمبادئ التدبير المفوض ذات الصلة بنشر الإعلان وطرح الدعوة إلى المنافسة.

واعتبر الاجتهاد القضائي المقارن "عقود الملاحق" المذكورة أعلاه بمثابة عقود جديدة. وعلى سبيل التوضيح، اغتتم مجلس الدولة الفرنسي المناسبة لتحديد شروط الإقرار بشرعية ملحق عقد التدبير المفوض لمرفق عام في رأيه عدد 371234 الصادر في 19 أبريل 2005. وتضم هذه الشروط ما يلي:

- ألا يفضي الملحق إلى تغيير الغرض من التدبير المفوض؛
 - ألا يفضي الملحق إلى تعديلات جوهرية لعنصر من العناصر الأساسية للاتفاقية، كمدة سيرانها أو حجم الاستثمارات أو طبيعة الأعمال أو المخاطر المرتبطة بالاستغلال؛
 - ألا يكون الغرض من الملحق إنجاز استثمارات تقع عادة على عاتق المفوض إليه.
- في جميع الأحوال، يجب أن تكون حالات الاستثناء من مبدأ تقييد مدة اتفاقية التدبير المفوض للمرفق العام تتم بطريقة لا تمكن السلطات المفوضة من الإقدام، عبر ملاحق عقود متتالية، على تمديد متكرر لمدة التدبير المفوض دون إخضاع ذلك لمبادئ المنافسة والتفاوضي بالتالي عنها. ويجب سن كفيات تحديد مدة الاتفاقيات أو ملاحقها بشكل يضمن، عبر فتح باب المنافسة بصفة دورية، حرية ولوج الفاعلين الاقتصاديين إلى عقود التدبير المفوض للمرفق العام، وشفافية مساطر إبرامها.

رابعاً: تحليل المخاطر المرتبطة بالمزايا التي يتمتع بها المفوض إليه السابق عند تجديد عقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

تعرج هذه الفقرة على الشروط النظرية المكرسة لوضعية المفوض إليه السابق عند تجديد عقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات (1)، وتحليل الأخطار المرتبطة بالمزايا التي يتمتع بها هذا المفوض أثناء التجديد (2).

1. الشروط النظرية المكرسة لوضعية المفوض إليه السابق عند تجديد عقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات

من أجل الإجابة على السؤال المتعلق بمدى استفادة المفوض إليه السابق من مزايا تنافسية عند طرح دعوة إلى المنافسة، تقوم سلطات المنافسة بتطبيق شبكة للتحليل تم تطويرها في إطار النظرية الاقتصادية المتعلقة بأسواق المزادات⁸⁵ للعالمين الاقتصاديين بول ميلجروم وروبرت ويبير (Paul Milgrom et Robert Weber)، وذلك أثناء افتحاصها للأسواق التي تسير من خلال طلبات العروض. في هذا السياق، أوضح الخبير الاقتصادي بول كليمبيرر (Paul Klemperer)، في مداخلة له بمناسبة المائدة المستديرة التي نظمتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) حول المنافسة في أسواق المزادات سنة 2006، أن ممارسة منافسة حقيقية في سوق طلبات العروض تستلزم استيفاء 4 شروط:

85 بول ميلجروم وروبرت ويبير (Milgrom P. et Weber R). "نظرية المزادات والمزادات التنافسية (A Theory of Auctions and Competitive Bidding)", مجلة "ECONOMETRICA"، العدد 50، الصفحات من 1089 إلى 1122 (جائزة نوبل للاقتصاد برسم 2020 التي منحت للكاتبين لمساهمتهما في "تحسين نظرية المزادات وابتكار صيغ جديدة للمزادات").

- **الشرط الأول:** أن تكون الصفقة برمتها، موضوع طرح الدعوة إلى المنافسة، من نصيب مشتر واحد؛
- **الشرط الثاني:** أن يكون حجم الصفقة كبيرا وي طرح رهانات هامة بالنسبة للشركات المشاركة في طلب العروض؛
- **الشرط الثالث:** أن تكون احتمالات نيل صفقة، تم طرحها، مستقلة عن نتائج الصفقات السابقة والمطروحة إزاء الشبكة المعنية أو من أجل شبكات أخرى؛
- **الشرط الرابع:** عدم وجود حواجز للدخول إلى السوق المعنية.

2. تحليل المخاطر المرتبطة بالمزايا المخولة للمفوض إليه السابق عند تجديد العقود

في هذه الحالة، وفيما يتعلق بالشرطين الأول والثاني (مشتري واحد ينال الصفقة وكل صفقة تجسد حصة كبيرة من رقم معاملات الفاعلين)، تسير سوق النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات من خلال عقود تدير مفوض، تتراوح مدتها ما بين 10 و15 سنة، مع إمكانية تمديدتها لفترة تمتد من 7 إلى 10 سنوات.

ويهدف هذا الشرط إلى الحد من عدد الاتفاقيات الجديدة المبرمة كل سنة، والمنبثقة عن مجموعة من الدعوات إلى المنافسة، بلغ عددها الإجمالي 34 دعوة طرحت خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2020، أي بمتوسط بلغ 3.4 دعوة سنويا، إلى جانب عدم تسجيل السوق لأي نمو كبير (بلغ معدل التغطية على الصعيد الوطني حوالي 22 في المائة).

وتكمن أهمية السوق المذكورة في أرقام المعاملات المحققة عند إبرام العقود سألفة الذكر، حيث يطرح كل طلب من طلبات العروض رهانات هامة بالنسبة لمختلف الفاعلين في السوق. زيادة على ذلك، ومراعاة لمحدودية الموارد التي تقوم شركات النقل بتعبئتها قصد الترشح لطلبات العروض، فإن خيار لجوئها إلى التنافس، في إطار دعوة إلى المنافسة للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن، يعني تخليها عن صفقات أخرى. وبالتالي، تهدف تكلفة الفرصة البديلة هذه إلى تكريس الأهمية التي تكتسيها الصفقات التي تترشح إليها هذه الشركات.

وفيما يخص الشرط الثالث (أي أن تكون نتيجة كل طلب من طلبات العروض مستقلة عن الدعوات إلى المنافسة السابقة)، تتجلى المسألة الكامنة وراء هذا الشرط في معرفة ما إذا كان نيل صفقة سابقة في مجال التدبير المفوض لشبكة معينة يفرز وقعا إيجابيا أو سلبيا على إمكانية الظفر بصفقة جديدة أو تجديد صفقة نالها المرشح في السابق.

ومن تم، كشف تحليل سير المنافسة في السوق السألفة الذكر أن احتمالية النجاح في نيل صفقة لتدبير شبكة يمكن أن يقترن بالعناصر التالية:

بخصوص نيل صفقة سابقة للتدبير المفوض لهذه الشبكة: تضاعف التجربة التي راكمها الفاعل حظوظ نجاحه عند تجديد العقد (تأثير التجربة)، وكذا إمكانية بعث إشارات إيجابية أو سلبية للسلطة المفوضة (تأثير الإشارة)⁸⁶؛

86 قرار هيئة المنافسة الفرنسية عدد DCC/198/10 الصادر في 30 دجنبر 2010 بشأن إحداهن مقاوله مشتركة من طرف شركتي "Veolia Environnement" و" Caisse des Dépôts et Consignations".

- بخصوص نيل صفقات للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات متميزة عن الشبكة المعنية: يمكن للفاعل، في هذه الحالة، إثبات قدرته على استغلال هذه الشبكات (تأثير العرض)⁸⁷ أو الاستفادة من الروابط الجغرافية. لذلك، اعتبرت سلطات المنافسة⁸⁸ أن "المزايا التي يتوفر عليه" المفوض إليه السابق" عند تجديد عقود التدبير المفوض تشكل عقبة كبيرة تحول دون دخول السوق". في الواقع، تكرر مساطر إطلاق طلبات العروض لإسناد عقود استغلال النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات وضعية تفضيلية للفاعلين "السابقين" لعدة أسباب، من ضمنها:
- على المستوى التقني، لا يتحمل المفوض إليه السابق تكاليف الحصول على المعلومات المتعلقة بالشبكة (تكاليف إنجاز الدراسات) التي يتحملها وجوبا المرشحون الآخرون؛
- على المستوى الاستراتيجي، تعزز الروابط التي جرى تطويرها مع الجماعة الترابية خلال فترات استغلال طويلة للغاية مصداقية المفوض إليه السابق. زيادة على ذلك ومن خلال إلمامه بالشبكة، يكتسب هذا الأخير خبرة بشأن التكاليف وإمكانيات تطوير الشبكة، والمخاطر ذات الصلة بالاستغلال والتوجهات الاستراتيجية. وبالتالي، يكون المرشحون المدافعون عن حصيلتهم (défensifs) في وضعية تمكنهم من تقييم مخاطرهم الصناعية بشكل أكبر؛
- على المستوى التجاري، تتعزز وضعية المفوض إليه السابق بفضل العلاقات التعاقدية التي ربطها سابقا مع المرتفقين. وعليه، تتقوى احتمالات قبول ترشيح المفوض إليه السابق حين يستفيد هذا الأخير من هذه المزايا، بينما احتمالية قبول ترشيحات الأغيار ضعيفة، وتتقلص حظوظهم في نيل الصفقات، حتى أن تقديم الترشيحات يفضي إلى تكاليف غير قابلة للاسترداد. على سبيل المثال، جرى التحقق من صحة هذه الفرضية في الحالة المتعلقة بتجديد عقد التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري بواسطة الحافلات بمدينة تازة، حيث ترشحت الشركة السابقة لوحدها لتجديد العقد. ويتضح من تحليل حصص السوق أن شركتي "ALSA" و"City Bus" استفادت من وضعية قوية للغاية، لاسيما الشركة الأولى (ALSA) التي بلغت حصتها أزيد من 70 في المائة في 2020. وبخصوص الشرط الرابع (غياب حواجز الدخول)، تجدر الإشارة إلى أن المزايا التي يستفيد منها المفوض إليه السابق تشكل نوعا ما حاجزا إضافيا يحول دون الولوج إلى السوق المعنية. في الواقع، أفرزت النجاحات المحققة تأثيرا إيجابيا على احتمال نيله صفقة مستقبلا، حيث تزداد صعوبات قبول ترشيح فاعل جديد، الذي لا يمكنه الاستفادة، بحكم طبيعته، من حالات النجاح السابقة. في الواقع، يمكن تحليل تأثيرات التجربة والإشارة والعرض والروابط الجغرافية، المذكورة أعلاه، بوصفها حواجز قد يصطدم بها فاعلون جدد وتحول دون ولوجهم إلى السوق المعنية. وبالمثل، تدفع تكاليف الترشح لطلبات

87 القرار مكرر.

88 قرار هيئة المنافسة الفرنسية عدد DCC- 34/11 الصادر في 25 فبراير 2011 المتعلق بتولي شركة "GDF Suez" المراقبة الحصرية على شركة "Ne Varietur".

العروض المقترحة للسوق (offensifs) بالفاعلين إلى الاستجابة لعدد محدود منها فقط. ويتعلق الأمر بتكاليف غير قابلة للاسترداد من شأنها عرقلة دخول فاعلين جدد إلى السوق.

وتحققت صحة هذه الفرضية بعد تسجيل عدم دخول فعلي لفاعل جديد إلى السوق طيلة الخمس سنوات الماضية. وفقا للمعطيات المدلى بها من قبل الفاعلين، تمثل الحدث الأبرز الذي طبع هذه الفترة في دخول شركة "Vectalia Maroc" إلى السوق. بيد أنه من الصعب اعتبار هذه الشركة بمثابة فاعل جديد حقيقي لكونها تنسب لمجموعة تشكلت بمعية شركة "Foughal Bus" لتدبير عقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات بمدينة الناظور وآسفي. وفي جميع الأحوال، حققت شركة "Vectalia Maroc" نتائج محدودة نوعا ما منذ دخولها للسوق الوطنية سنة 2015، ومسجلة معدل مشاركة بلغ حوالي 23 في المائة⁸⁹ في المتوسط، وحصصة سوقية ناهزت 3.5 في المائة.

وينضاف إلى ذلك حواجز الدخول ذات الصلة بتكلفة الاستثمارات في مجال الآليات المتدرجة، والتي تقف عائقا أمام تدفقات رؤوس الأموال. في الواقع، يعد هذا الاستثمار بمثابة عقبة أمام تدفق رؤوس الأموال، تحول دون تمكين فاعلين صغار من نيل الصفقات المذكورة بسبب عدم توفرهم على القدرات المالية المطلوبة.

الفصل الخامس: مقارنة معيارية للتجارب المعمول بها دوليا في مجال التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين الحافلات

تساعد المقاربة الموصى بها لإجراء مقارنة لمرفق النقل العمومي على تكريس ثقافة التقييم الذاتي للأداء من طرف المدن ولصالح المدن. وتساهم المقارنة المرجعية في تعزيز تبادل الممارسات المثلى في مجال التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات. ومن تم، تعطي المقارنة ثمارها بمجرد ما يشرع في تفعيل الممارسة (تقييمها وإعادة تأطيرها). ويتوقف نجاح هذه العملية على أهمية المؤشرات المختارة ومدى ملاءمتها مع حاجات المدن المغربية الراغبة في الرفع من مستوى أدائها في هذا الشأن.

ويستنتج من تجارب عدة بلدان أن إصلاحات في مجال التدبير المفوض للمرفق العمومي للنقل بواسطة الحافلات أنجزت على إثر ارتفاع تكاليف الخدمات وتراجع وتيرة استخدام وسائل النقل العمومي الحضري بشكل عام. ويعزى ذلك أساسا إلى الانتقال إلى مرحلة تتسم باستخدام واسع النطاق للمركبات الخاصة. ففي معظم البلدان، جرى مواكبة هذه الإصلاحات بتغييرات في الإطار القانوني المنظم للنقل العمومي الحضري بواسطة الحافلات وكيفيات انفتاحه في وجه المنافسة.

أولا: المملكة المتحدة

أقدمت السلطات العمومية البريطانية، سنة 1984، على تحرير النقل العمومي الحضري الكامل بالبلاد، مدفوعة بانشغالها بارتفاع تكاليف النقل العمومي. وأفضى ذلك إلى بلورة نموذج لعقود امتياز يرتكز على مستويين: مستوى يتعلق بالنقل داخل لندن ومستوى مرتبط بالنقل خارجها. بخصوص النقل خارج المدينة، خضعت الخدمات برمتها للتحرير (في احترام للحد الأدنى لمعايير السلامة). وتم ذلك بشكل مكن الفاعلين في استغلال الحافلات من التنافس حول مسارات الخطوط "في السوق". أما فيما يتعلق بالنقل داخل المدينة، فقد عهد إلى

89 تحققت هذه النسبة بفضل مشاركة الشركة في 3 من أصل 13 دعوة إلى المنافسة طرحت خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2020.

سلطة مركزية بتنسيق خطوط الحافلات. وتقوم شركات خاصة باستغلال هذه الخطوط بموجب عقد، وتتنافس فيما بينها لنيل حق استغلال خطوط معينة.

وفرض قانون النقل الإقليمي بلندن، الصادر سنة 1984، تقسيم الهيئة المسماة "London Regional Transport" (وكالة النقل العمومي الموحدة المسيرة من طرف الحكومة المركزية) إلى فروع. واحتفظت هذه الهيئة بمسؤوليتها في تخطيط مسارات الخطوط. غير أنها قامت في النهاية بإحداث 13 فرعا. وتجسدت الملامح الرئيسية التي طبعت النموذج التعاقدى الأول فيما يلي:

- العقود ذات التكلفة الخام: جرى اعتماد عقد بتكاليف ثابتة (تكلفة خام). ويقصد به تحمل السلطة المنظمة لجميع المخاطر في حالة تراجع وتيرة استخدام الحافلات. غير أنها تستفيد أيضا من إمكانية التعويض في حالة ارتفاع المداخليل. كما أفضت هذه العقود إلى الحد من المخاطر التي يتعرض لها القطاع الخاص والمرتبطة بالتغيرات التي قد تنعكس على السوق والمداخليل المصاحبة؛
- التخطيط المركزي: ظلت مسؤولية تخطيط مسارات السير من اختصاص السلطة المنظمة المسماة "London Regional Transport"؛
- المخاطر: تحمل القطاع العام للمخاطر المرتبطة بالمداخليل طالما أن الفاعلين يحصلون رسما ثابتا؛
- المتنافس التابع للحكومة: ويتعلق الأمر بشركة "London Buses Limited" التي أحدثت بصفتها فاعلا عموميا سابقا. غير أنها اضطرت إلى التنافس مع متنافسين في القطاع الخاص لعدة سنوات لنيل صفقات استغلال خطوط النقل في إطار برنامج يتم على مراحل؛
- مستوى الخدمات/التعريفية: احتفظت السلطة المنظمة بحق مراقبة تحديد التعريفية. وفرضت في الوقت ذاته تقديم خدمات محددة حسب كل خط من الخطوط. وقد ساهم هذا النموذج في تحقيق وفورات حجم أولية وكبيرة. غير أنه أسفر عن تدهور في جودة الخدمة، لاسيما وأن السبب الرئيسي الذي حفز الفاعل تمثل في تخفيض التكاليف. وتمثلت النتائج المترتبة عن هذا النموذج فيما يلي:
- تخفيض التكاليف: تسجيل انخفاض متوسط بنسبة 25 في المائة في تكاليف الاستغلال سنة 1993، ارتبط بشكل كبير بتقليص عدد المستخدمين؛
- استقرار في وتيرة استخدام الحافلات: تسجيل استقرار نسبي في عدد المرتفقين بلندن خلال هذه الفترة؛
- تراجع جودة الخدمة: تمثل الدافع الرئيسي في تخفيض التكاليف في غياب أية عناصر تحفيزية على الأداء الجيد، مما أفضى إلى تراجع جودة الخدمة مع مرور الوقت؛
- تدبير اعترته مشاكل: اصطدمت السلطة المفوضة "London Regional Transport" بصعوبات عملية من حيث إبرام العقود وتدبيرها؛
- ضعف حضور النقابات: فقدت النقابات قدرتها على التفاوض الجماعي مع السلطة، إذ اضطرت، بدلا عن ذلك، إلى التفاوض مع مختلف الشركات الخاصة.

ومن أجل الرفع من جودة الخدمة، قامت السلطة المنظمة، المذكورة أعلاه، بتغيير مقاربتها عبر اعتماد نموذج عقد يستند إلى التكاليف الصافية.

وفي إطار هذا النموذج، يتحمل الفاعلون المخاطر المرتبطة بالمدخيل قصد حثهم على توفير خدمة أفضل. وتجسدت الملامح الرئيسية للإصلاح المنجز سنة 1993، والمتعلق بعقود النقل بواسطة الحافلات، فيما يلي:

- عقد التكلفة الصافية: قامت هيئة "London Regional Transport" بمنح إعانات للفاعلين. وتوزعت تعريفات الاشتراكات متعددة الرحلات، بين الفاعلين بناء على تقديرات حجم المسافرين المنجزة من خلال تحقيقات تجريها الهيئة؛

- المخاطر: يتحمل الفاعل المخاطر المرتبطة بتراجع وتيرة استخدام الحافلات؛

- مستوى الخدمات/التعريفية: تحدد باستمرار من طرف السلطة المنظمة كما هو مشار إليه أعلاه. من جهة أخرى، لم يساهم النموذج الثاني في تحسين جودة الخدمة بشكل كبير، إذ تبين أن حوافز المدخيل الصافية لم تغطي، من الناحية العملية، سوى جزء صغير من تكاليف الاستغلال مقارنة بالأداءات التعاقدية وتخفيض التكلفة. وتجلت النتائج المترتبة عن هذا النموذج فيما يلي:

- تخفيض التكاليف: تم تخفيض تكاليف الوحدة بشكل أكبر. وكشفت دراسة أن التكاليف انخفضت بنسبة تراوحت ما بين 40 و45 في المائة بالنسبة للفترة الممتدة من 1985 (قبل إبرام عقود التكلفة الصافية) إلى 2000؛

- تدهور جودة الخدمة: لم يسجل أي تحسن في جودة الخدمة، بحيث ظل خفض التكاليف الدافع الرئيسي. وشكلت هزالة الأجور وظروف العمل السيئة عوامل أثرت على عمليات التوظيف في القطاع. وازدادت نسبة التناوب بين المستخدمين؛

- ارتفاع التعريفية: ارتفعت تعريفية النقل بشكل أفضى إلى تراجع الإعانات الممنوحة. ولم يمكن هذا النموذج أيضا من معالجة مسألة جودة الخدمات، إذ من الناحية العملية، أفضت العقود إلى مكافأة خفض التكاليف. ولم تمنح للفاعلين تحفيزات تساعد على تحسين مستوى الخدمات لأن التعريفية لا تمثل سوى نسبة ضعيفة من التكاليف، ومستوياتها كانت تحددها السلطات.

وبالتالي، اتجه الفاعلون إلى التركيز على توفير خدمة منخفضة التكلفة موجهة لسوق محدودة السلع (أي للأشخاص الذين لم تكن لهم بدائل كثيرة) بدلا من توفير خدمة ذات جودة عالية.

ونتيجة لذلك، تدهورت جودة الخدمة أو ظلت جامدة على الأقل. ولم تتحقق أهداف الأداء الجيد. كما استثمرت أموال قليلة لتحديث أسطول الحافلات أو تحسينه، وتأكدت حتمية إجراء إصلاح آخر لعقود الحافلات.

وفي سنة 1997، تولى حزب العمال رئاسة الحكومة الوطنية عقب الانتخابات. وتمثلت أحد أهدافه في إعادة منح السلطات المحلية دورا أكبر في مجال الإشراف على خدمة النقل العمومي بلندن. ولم يكن يعتزم إخضاع قطاع النقل من جديد للاستغلال الكامل من طرف الدولة. غير أنه قام بإعادة هيكلة هيئة "London Regional Transport" سنة 2000، والتي حلت محلها هيئة النقل في لندن "Transport for London". وفي نفس الوقت

تقريباً، أحدثت سلطة لندن الكبرى "Greater London Authority"، المنتخبة ديمقراطياً، لسد الفراغ القائم منذ حل مجلس لندن الكبرى "Greater London Council" السابق سنة 1986. ويتولى العمدة رئاسة هيئة النقل في لندن. وتتاط بها مهمة الإشراف على النقل بواسطة الحافلات والقطار الخفيف والقطار العلوي وقطار الأنفاق، ومسائل أخرى ذات الصلة بسياسة النقل (سيارات الأجرة مثلاً). وتجسدت الملامح الرئيسية للإصلاحات التي أجريت سنة 1998، والمتعلقة بالنقل بواسطة الحافلات، فيما يلي:

- **مسؤولية مدمجة:** لا تتصرف هيئة النقل بلندن كمؤسسة تعنى بالتخطيط المركزي لأنظمة النقل بواسطة الحافلات والسكك الحديدية فحسب. لكن يتولى عمدة لندن رئاستها رسمياً. وتمت إعادة الهيكلة بشكل يضمن ترابطاً بين صناعات القرار السياسي (على المستوى المحلي والوطني) والفاعلين في النقل، ويمكن من تطوير السياسات وضمان تدبير متكامل.
- **تكلفة خام وعقود تحفيزية لضمان الجودة:** أبرمت هذه العقود بهدف تتويج ومكافأة الفاعلين الذين تمكنوا من تنزيل الأهداف المتفق عليها، وترتيب جزاءات في حالة عدم الامتثال لها. واستندت هذه الأهداف إلى قياس وقت انتظار المسافرين المفرط بالنسبة للخطوط الرئيسية (قياس التأخر الناجم عن مشاكل متعلقة بالموثوقية)؛
- **برمجة زمنية مقسمة إلى مراحل لإنجاز طلبات العروض:** تم إبرام الصفقات، المتعلقة بخطوط حافلات النقل بلندن والبالغ عددها 675 خطاً، وبرمجتها في مراحل بهدف ضمان استمراريتها وجعلها أكثر قابلية للتسيير. وحوالي سدس الخطوط تشكل سنوياً موضوع طلب عروض. وقد مكن هذا الإجراء من التعرف على حجم المهمة المتعلقة بتدبير عقود النقل بواسطة الحافلات بلندن؛
- **مدة سريان العقد:** حددت في 5 سنوات مع إمكانية تمديدها لسنتين إضافيتين في حال تسجيل أداء جيد (أعلى مما هو محدد في العقد). ويتعلق الأمر بشكل من أشكال التحفيز الممنوحة للمتعاقدين بهدف الرفع من مستوى أداء المرفق؛
- **افتحاص دائم:** تجري هيئة النقل بلندن تحقيقاً بشكل دائم بهدف الوقوف على مدى موثوقية الخدمات، والتعرف على تمثيلات الزبناء ومستوى رضاهم عن هذه الخدمات، بما في ذلك عمليات الافتحاص من نوع "المسافر الغامض".

كما ساهم هذا النموذج الذي يعتبر نجاحاً، في تحقيق النتائج التالية:

- **زيادة في وتيرة استخدام الحافلات** بنسبة بلغت حوالي 90 إلى 100 في المائة منذ سنة 2000. وتشير معطيات هيئة النقل بلندن إلى أن عدد الرحلات المسجلة في الفترة ما بين 2000 و2001 وصل إلى 1347 مليون رحلة، مسجلة ذروة بلغت 2384 مليون رحلة ما بين 2014 و2015 (+77 في المائة)؛
- **تحسين جودة الخدمة:** تحسنت التدابير الرامية إلى ضمان موثوقية الخدمات على الرغم من ارتفاع حجم الاكتظاظ المروري والاضطرابات الطرقية. كما انخفض وقت الانتظار الزائد الإجمالي لوصول الحافلات بحوالي 50 في المائة. وشكلت السياسات التي اعتمدها السلطات من أجل الاستجابة لحاجيات مدينة سريعة النمو عنصراً حافزاً لتنزيل الاستثمارات ذات الصلة (خلق ممرات خاصة بالحافلات مثلاً)؛

• **الزيادة في الإعانات:** ازداد حجم الدعم الإجمالي بقوة نتيجة لاتساع نطاق الخدمات، وارتفاع تعويضات الامتيازات التعريفية الخاصة للمسافرين كبار السن والشباب، فضلا عن تسقيف الأسعار الذي تم في الآونة الأخيرة؛

• **الزيادة في التعريفية:** سجلت التعريفية، في البداية، انخفاضا إلى غاية سنة 2003، لكنها ارتفعت بنسبة 30 في المائة (بالقيمة الحقيقية) منذ سنة 2000. وتحدد السلطة تعريفية الحافلات. وبالتالي، ترتبط المسألة بحكمة المداخل ولا علاقة لها بنتائج التعاقد.

ويشكل الحجم المرتفع والمتواصل للعقود، المبرمة سنويا في إطار طلبات عروض، إحدى السمات الرئيسية التي تطبع النموذج الحالي في إبرام صفقات الحافلات بلندن. وبدا أن هذا النموذج تسبب في ارتفاع الضغوط التنافسية على أسعار العروض. غير أنه أتاح في نفس الوقت للفاعلين إمكانيات أكبر للعودة إلى السوق مجددا في حالة فقدانهم لعقد. وتظل مستودعات الحافلات عقبة رئيسية لدخول فاعلين جدد. غير أن سوق الحافلات تشهد منافسة حادة، مما يشير إلى وجود عدد كاف من الفاعلين الذين راكموا تجربة في السوق، ويتوفرون على إمكانية الولوج إلى المستودعات. ولا ريب أن يكون متنافس، فقد صفقة وبإمكانه الولوج إلى المستودع، في وضع يحفز على تفويت هذا المورد لمتعاقدين جدد إذا لم يعد بحاجة إليه. إضافة إلى ذلك، لا تعتزم هيئة النقل بلندن، في هذه المرحلة، وضع مستودعات تحت تصرف متعاقدين.

زيادة على ذلك، تعتبر إمكانية تمديد العقود المبرمة لمدة 5 سنوات، لسنتين إضافيتين بمثابة وسيلة عملية لتشجيع الفاعلين. وبما أن العقد يركز على حسن الأداء، فإنه يتعين على هؤلاء الفاعلين، من الناحية العملية، تحقيق نتائج تفوق المعايير المحددة. وقد تمكن حوالي نصف المتعاقدين من بلوغ هذا الهدف.

ثانيا: هولندا

تاريخيا، استندت وسائل النقل العمومي المحلي والإقليمي بهولندا أساسا إلى مبدأ المبادرة الحرة للسوق. وأعيد تصميم هذا النظام بشكل معمق تبعا للإصلاح الذي أتى به قانون نقل المسافرين الصادر في سنة 2000 (Wet Personenvervoer 2000). وأضحى النقل العمومي المحلي يخضع لطلب عروض تنافسي تطرحه السلطات المحلية المكلفة بالنقل. وجرى مواكبته بسياسة لا مركزية تمثلت في نقل صلاحية تقنين خدمات النقل من الحكومة المركزية إلى السلطات الإقليمية.

وإلى غاية ستينات القرن الماضي، اعتبر النقل العمومي الإقليمي بهولندا بشكل عام بمثابة نشاط مدر للأرباح. وتولت مقاولات عمومية وخاصة، كانت تعمل بموجب رخصة منحها الحكومة المركزية، مهمة الإشراف على خدمات النقل العمومي الإقليمي والحضري. ولم تكن هناك إعانات هيكلية موجهة لهذا القطاع. واعتبارا من سنة 1960، بدأ القطاع يفقد خاصيته الربحية بسبب ارتفاع تكلفة اليد العاملة المقرون بالاستخدام المتزايد للسيارات. وقامت الحكومة بتعويض خسائر النقل العمومي لأول مرة، حيث تم ذلك في سنة 1969.

واعتبارا من سنة 1974، شرعت الحكومة في منح إعانات هيكلية للمقاولات مع استمرار تسجيل ارتفاع في الخسائر. وفي سنة 1980، أحدثت منظومة وطنية ومندمجة لبيع التذاكر وتحديد تعريفاتها حسب المناطق (strippenkaarten et sterabonementen). وتم بمقتضاها دمج أسعار النقل العمومي وتذاكره (تذاكر الذهاب وتذاكر الرحلات المتعددة والاشتراكات الموسمية) في الأسعار المحددة وطنيا من قبل وزارة النقل.

وساعد قانون نقل المسافرين الصادر سنة 1988 على التحكم بشكل أفضل في حالات العجز المتزايدة من خلال تفعيل نظام لمنح الإعانات الجزافية، ليحل محل ممارسات التعويض عن العجز السائدة سابقاً، وذلك بهدف الزيادة في الفعالية. وجرى نقل مسؤولية مراقبة النقل الحضري إلى البلديات الكبرى، بينما استمرت الدولة في تحمل مسؤولية تدبير النقل الإقليمي.

تولت وزارة النقل منح جميع الإعانات المباشرة وغير المباشرة. وعملت، في أغلب الأحوال، على تجويد نظام منح الإعانات المعقد عبر الانتقال من قاعدة تقوم على معايير التمويل إلى أسس ترتكز على احتساب تكلفة نقل المسافرين حسب عدد الكيلومترات المقطوعة، ثم إلى أسس احتساب مداخيل نقل كل مسافر. وجرى رصد مشاكل أخرى في ذلك الوقت، من بينها المستوى المرتفع والتميز للإعانات الممنوحة للقطاع، وفي ظل استمرار انخفاض الحصص السوقية للنقل العمومي. وكذا افتقار الفاعلين إلى توجيهات تساعدهم على التركيز على العملاء.

وخلال الفترة ذاتها، تراجعت معدلات تغطية تكاليف النقل العمومي، بينما استمرت الدولة في صرف إعانات هائلة وفي تطور مستمر من أجل الحفاظ على الخدمات.

وعلى الرغم من تباطؤ هذا التدهور، الذي سجل بعد عام 1980 حين حل نظام منح إعانات جزافية محل نظام تغطية العجز، إلا أنه من وجهة نظر سياسية، أضحى مستوى الإعانات المرتفع يطرح إشكاليات متزايدة بسبب استمرار تراجع حصة السوق المذكورة أعلاه، لاسيما في الفترة التي فرضت فيها الحكومة الوطنية تخفيضات جديدة في الميزانية الموجهة للقطاعات العمومية.

وحتم مخطط النقل الوطني الثاني (الذي تم إرساؤه ما بين سنتي 1988 و1991) على وزارة النقل تطوير تدابير وسياسات جديدة ترمي إلى نهج أسلوب أكثر انتقائياً في استعمال السيارة ومضاعفة حصة وسائل النقل العمومي ضمن التنقل العام. في هذا السياق، شكلت الوزارة، سنة 1992، لجنة استشارية كلفت بإعداد النصائح بشأن مشروع إصلاح حكمة قطاع النقل العمومي، ومعالجة انعدام الفعالية الملحوظة، والتشجيع على استبدال السيارة بوسائل النقل العمومي.

وفي ظل الروح السائدة في ذلك الوقت، اعتبرت العلاقات الوثيقة بين شركات النقل والحكومات وغياب منافسة بين الفاعلين بمثابة أسباب جوهرية لسوء أداء القطاع.

وأوصت اللجنة سالفة الذكر بتحميل الفاعلين مسؤولية تحديد وتسويق الخدمات بهدف وضع المرتفق في صلب جميع الاهتمامات، لاسيما وأن هؤلاء يعتبرون الأشخاص المؤهلين أكثر للحكم على كيفية توفير وتسويق خدمات تكون أكثر تنافسية. وشكل إخضاع قطاع النقل للمنافسة أداة أساسية لبلوغ هذا الهدف. غير أنه اعتبر أن ممارستها بشكل لا محدود لا يتماشى مع الهدف الرامي إلى الحفاظ على عرض منظم ومندمج للنقل العمومي. وبالتالي، تفضل منح "عقود امتياز" بواسطة طلبات عروض.

كما أوصت اللجنة بتفعيل اللامركزية في مراقبة النقل العمومي ونقله للسلطات الإقليمية المكلفة بالنقل. وأتى هذا الاقتراح في إطار سياسة اللامركزية التي جرى تفعيلها في قطاعات أخرى للسياسة العمومية. وكان يفترض مواكبتها منطقياً بنقل صلاحية تمويل النقل العمومي إلى الجبايات المحلية. بيد أن السلطات المحلية لم تكن تتوفر تقليدياً سوى على صلاحيات جبائية محدودة للغاية، والتي لم يتم تعديلها. ومن ثم، ظل التمويل يتم على شكل تحويلات مباشرة من الحكومة المركزية إلى السلطات الإقليمية.

وتم أخيرا تفعيل توصيات اللجنة بإصدار، سنة 2000، قانون نقل المسافرين المشار إليه أعلاه، والذي اعتبر بمثابة إصلاح أقدم على "إدراج مفهوم السوق". غير أن إمكانية استخدام مكامن قوة السوق الحقيقية قد ألغيت بمقتضى هذا القانون. في الواقع، جرى إلغاء نظام الترخيص التقليدي القائم على مبادرة السوق، والذي رخص بموجبه للفاعلين مبدئيا بإحداث الخدمات على نحو مستقل، وأضحى في الوقت ذاته عصيا على التغيير، وتعويضه بنظام تقوم من خلاله السلطة باتخاذ مبادرة إحداث الخدمات على الصعيد المركزي. وتم إدراج عنصر السوق من خلال إلزام سلطات النقل المعينة حديثا بالتنافس فيما بينها بهدف إسناد العقود الحصرية للفاعلين (أي منح احتكارات مؤقتة) والمعروفة باسم "عقود الامتياز" في القانون الهولندي.

ونص القانون سالف الذكر على الانتقال من استغلال النقل العمومي بموجب قوانين تنظيمية حكومية إلى نظام يقوم على تنظيم المنافسة على الصعيد الإقليمي. وتتولى 14 سلطة إقليمية حاليا مسؤولية تنظيم النقل العمومي المحلي والإقليمي. وتشمل توفير خدمات النقل بواسطة الحافلات والترامواي وقطار الأنفاق، وبعض خدمات السكك الحديدية الإقليمية والمستغلة أساسا على مستوى خطوط ثانوية لشبكة السكك الحديدية الوطنية، بينما تظل الدولة سلطة النقل المسؤولة عن تسيير الخدمات السككية الوطنية.

ومنذ ذلك الحين، أضحى النقل العمومي ينظم على شكل عقود حصرية لاستغلال خدمات النقل بواسطة الحافلات (لمدة أقصاها 10 سنوات). وتشكل هذه العقود وجوبا موضوع طلب عروض تنافسي والمنظم في إطار نظام يروم استعمال إبداع ومعرفة فاعلين عن طريق تخويلهم حرية تصميم الخدمات على الأقل.

وتوخى الإصلاح تحقيق هدفين رئيسيين: الرفع من جاذبية النقل العمومي وتعزيز استعماله، لاسيما في المناطق الحضرية، وتحقيق أعلى نسبة من تغطية التكاليف من خلال المداخل المحققة عن تنقلات المسافرين (بلغت نسبة التغطية، سنة 2000، حوالي 35 في المائة، فيما استهدف قانون نقل المسافرين تحقيق نسبة 50 في المائة على الأقل).

وتحقيقا لهذه الغاية، تتمثل إحدى المستجدات التي جاء بها القانون في منح الفاعلين حرية تصميم الخدمات في إطار طلبات عروض تنافسية. وبهذه الطريقة، سيتم تسخير معارفهم وإبداعاتهم لتحقيق الأهداف المذكورة سلفا. وارتبط هذا المستجد أيضا بهدف آخر سطره القانون، وتجلي في إضفاء الطابع المهني على قطاع النقل العمومي على نحو يمكن من تفتادى التدخلات المفرطة للسلطات والقائمة على قضايا سياسية قصيرة الأمد، الغرض منها عرقلة تنزيل الأهداف السياسية طويلة الأمد فقط.

في الأصل، أعفيت المدن الأربع الكبرى مؤقتا من إلزامية إطلاق طلبات العروض. وتوعدت دوافع منح هذا الإعفاء ما بين صعوبات تنظيمية مرتبطة بنقل ملكية الفاعلين الرئيسيين وافتقارهم للفعالية، والذي تطلب فترة أطول للتكيف مع السياق الجديد، وكذا الدعم السياسي الممنوح للملكية العامة، ومعارضة النقابات للمنافسة، فضلا عن إمكانية عرقلة الوضعية المعقدة الكبرى للنقل العمومي بالمدن الكبرى (حجم المسافرين الكبير، ومشاكل التنسيق بين الأنماط المختلفة، وغيرها) لانتقال سلس نحو نظام طلبات العروض.

وجرى بعد ذلك تفعيل عدة تغييرات سياسية جذرية، استهدفت أولا تطبيق إلزامية إطلاق طلبات العروض في المدن المذكورة أيضا. غير أنه تم في النهاية إلغاء هذه الإلزامية، وتعويضها بحرية الاختيار.

وعليه، أضحى خدمات النقل بواسطة الحافلات تشكل موضوع طلبات عروض بمدن روتردام وأوترخت ولاهاي، واستثيت مدينة أمستردام من ذلك.

ويوفر قانون النقل حماية لحقوق المستخدمين المكلفين بالاستغلال، إذ الزم الفاعل المتعاقد بالاحتفاظ بمستخدمي الفاعل السابق. وتحققت هذه الحماية بفضل المكانة القوية التي تحظى بها النقابات في القطاع، فضلا عن الدعم السياسي.

كما تحظى منظمات الدفاع عن المسافرين بوضعية قانونية، حيث تلزم السلطات والفاعلين باستشارتها في أوقات محددة، لاسيما عند تفعيل مسطرة إطلاق طلب العروض. وفي معظم الجهات، جرى إحداث بنية إقليمية ودائمة للتشاور بين السلطات والفاعلين والمنظمات المذكورة من أجل مواجهة هذه الوضعية.

في الوقت الحالي، تقوم كل سلطة من سلطات النقل المعينة بتنظيم مساطر إطلاق طلبات العروض. وتضم 12 إقليمًا وجهتين للنقل (أمستردام وروتردام/لاهاي). وتتمتع هذه السلطات بحرية الحسم في قرار تقسيم المناطق المتعاقد بشأنها. ويحصل الفاعل نائل الصفقة على حق احتكار مؤقت (صالح عادة لمدة من 8 إلى 10 سنوات بالنسبة لخدمات النقل بواسطة الحافلات). ويخضع هذا الحق الحصري للمنافسة. وجرى تفعيل هذا الالتزام تدريجيا بعد انصرام سنة 2001 باستثناء المدن الرئيسية.

وعلى الرغم من أن انتقاء الفاعلين يجب أن يتم بواسطة طلب عروض، إلا أن القانون حول للسلطات حرية أكبر في تحديد الطريقة التي تراها مناسبة للتعاقد حول خدمات النقل. وبموجب هذه الصيغة، استهدف الإصلاح المذكور أعلاه حصر تدخلات السلطات في تحديد أهداف النقل العمومي من خلال تحديد الأهداف الوظيفية للخدمة المراد توفيرها (المستوى الاستراتيجي)، ومحاولة إثباتها عن الحسم في الوسائل، مثل تحديد مواقع خاصة لوقوف الحافلات، ومسارات الخطوط وغيرها (المستوى التكتيكي). واعتبرت هذه المقاربة ضرورية لوضع حد للتوجه الذي تقوم به بعض المجالس البلدية، والمتمثل في التقييم المبالغ فيه لحاجيات آخر مسافر متضرر وسوء تقدير حاجيات الأغلبية.

وتبعًا لهذا الإصلاح، جرى تطوير 3 صيغ رئيسية للعقود:

- **عقد التكلفة الخام:** لا يتمتع الفاعل بأية حرية لتصميم الخدمات المراد توفيرها، حيث تحتكر السلطات بشكل كامل صلاحية تحديدها (وإن كان الفاعل يستطيع الإدلاء بمقترحات لتحسينها). كما لا يتحمل الفاعل أية مخاطر متعلقة بالمداخيل. غير أن السلطة تضع رهن إشارته بعض الحوافز المالية لتشجيعه، وترتبط بمعايير لضمان جودة الخدمة (مثلًا إرضاء المرتفق):
- **عقد التكلفة الصافية:** يتمتع الفاعل بهامش من الحرية في مجال تصميم الخدمة أثناء مسطرة إسناد الصفقة وطيلة العقد. وتعمل السلطة على تحديد الحد الأدنى من متطلبات الخدمة بصفة وظيفية، بينما يتحمل الفاعل المخاطر المتعلقة بالمداخيل، ويتوصل بمستحقات تعاقدية وثابتة سنويا (على شكل إعانات):
- **عقد فائق الحوافز:** يتمتع الفاعل بهامش كبير من الحرية في تصميم الخدمات أثناء مسطرة إسناد الصفقة وطيلة العقد. وتعمل السلطة على تحديد الحد الأدنى من متطلبات الخدمة بصفة وظيفية (أي أن الخدمات المراد توفيرها تحدد وفقا لمجموعة من معايير الولوج، والتي يجب استيفاؤها بالنسبة لفئة سكانية أو منطقة أو مدينة معينة، عوض أن ترتبط بمسار الخط أو الجدول الزمني الذي سيتم تحديده). ويتحمل الفاعل المخاطر المتعلقة بالمداخيل، وتمنح له حوافز مالية قوية لتشجيعه على مضاعفة عدد المرتفقين. وترتبط هذه الحوافز بعدد مستعملي الخدمة المنجز. ولا ينص العقد، من حيث المبدأ، على أية مستحقات سنوية ثابتة.

ثالثاً: إسرائيل

تولت تعاونيتان تاريخياً تأمين خدمة النقل العمومي بواسطة الحافلات بنسبة 96 في المائة بإسرائيل. وفي سنة 2000، أطلقت الدولة إصلاحاً للنقل العمومي، وتمثلت أهدافه الرئيسية في تحسين الفعالية الاقتصادية لخدمات النقل بواسطة الحافلات بهدف توفير الموارد اللازمة لتوسيع نطاق الخدمات وضمان جودتها، والزيادة في أرقام انتظام نقل المسافرين.

وفي سنة 2017، استحوذ 8 فاعلين جدد، جرى انتقاؤهم بواسطة طلب عروض، على نسبة 45 في المائة من نشاط القطاع (من حيث عدد الكيلومترات المقطوعة بالنسبة لكل عربة). وكشفت دراسة النتائج أن متوسط تكلفة الكيلومتر، الذي تقطعه كل مركبة، انخفض بنسبة 37 إلى 50 في المائة.

وتحققت وفورات الحجم الرئيسية بفعل تخفيض الأجر، لاسيما أجور السائقين. وفي معظم الحالات، ارتفع مستوى الخدمة (الوصول إلى الوجهة) ومعدل انتظام نقل المسافرين وتحسنت الجودة، بينما انخفضت بعض أسعار الحافلات.

ويظهر أن التجربة الإسرائيلية في مجال إسناد طلبات العروض المتعلقة بخدمات النقل العمومي بواسطة الحافلات ناجحة للغاية من حيث تخفيض التكلفة، وتحسين جودة الخدمة، ومضاعفة نسبة انتظام نقل المسافرين. غير أن الإصلاح المذكور أعلاه تمت مواكبته بتغييرات متكررة في سمات طلبات العروض، لاسيما نوع العقد ومدة سيرانه. وقد تعكس هذه التغييرات إشكاليات تنظيمية حكومية أو تخلق تضارباً بين سمات طلبات العروض وأهدافها المسطرة.

وكانت سلطات النقل الوطنية بهذا البلد تتمركز على الصعيد الوطني، لاسيما من خلال وزارة النقل. علاوة على ذلك، شكل عدم إشراك الفاعلين على المستوى التكتيكي عقبة حالت دون استثمار السلطة المكلفة بالنقل في معارف الفاعلين وتجاربهم. وقد ينعكس هذا الوضع سلباً على قدرات السلطة في الحفاظ على آلية تنظيمية فعالة لتوفير مستوى ملائم من الخدمات للمرتفقين في مختلف المناطق.

وأفضت هذه العيوب إلى تطور الأنظمة، تمثلت في إحداث سلطة وطنية مكلفة بالنقل. وتعمل كوحدة داعمة للوزارة الوصية على القطاع. ويتجسد دورها في ضمان استغلال شبكة نقل عمومية واسعة وفعالة، طبقاً للسياسة الحكومية ذات الصلة (وزارة النقل، 2007). وجرى، بعد ذلك، تشكيل 4 سلطات مكلفة بالنقل في الحواضر لتوفير الخدمات على المستوى المحلي.

ويجري توزيع المخاطر بين سلطات النقل والفاعلين بمقتضى عقود. فيما يتعلق بعقد التكلفة الخام، لا يتحمل الفاعل سوى "مخاطر الإنتاج"، أي مخاطر تحقيق عائد محدد بصرف النظر عن عدد المسافرين. وتنطوي هذه العقود على تكلفة منخفضة نسبياً تتحملها سلطة النقل. وبخصوص عقد التكلفة الصافية، يتوصل الفاعل بالمداخيل المحققة من الخدمات المباعة ويتحمل مخاطرها. وبالتالي، تعد هذه العقود بمثابة عناصر تحفيزية قوية لتشجيع الفاعلين على تحسين الخدمات والزيادة في نسبة انتظام نقل المسافرين.

وعلى الرغم من أن جميع طلبات العروض الإسرائيلية كانت تستند، إلى حدود سنة 2010، إلى عقد التكلفة الصافية، إلا أن بنية التكلفة-الطلب حالت دون تحفيز الفاعلين على تحسين جودة الخدمات. وعليه، انتقلت سلطات النقل إلى الاعتماد على طلبات العروض ذات التكلفة الخام خلال السنة ذاتها. ومن أجل تحفيز الفاعلين أكثر، أقرت هذه السلطات حوافز لمضاعفة عدد المسافرين في نطاق طلبات العروض.

زيادة على ذلك، شكلت مدة سريان العقد عنصرا هاما آخر في طلب العروض، حيث يساهم العقد المبرم لمدة طويلة في تخفيض متوسط التكلفة لكل وحدة، وتسهيل التمويل والاستثمار في الرأس مال. كما يتيح إمكانية تحسين اليد العاملة والتجهيزات، وضمان الأمن الوظيفي، لاسيما لفائدة السائقين. غير أن ذلك ليس من شأنه ضمان خدمة في المستوى، لاسيما وأن هذا النوع من العقد يعزز موقع الفاعل باعتباره يتمتع باحتكار إقليمي. كما أن ضعف وتيرة إطلاق طلبات العروض يقلص من فرص إدراج تغييرات على مستوى التكنولوجيا أو الطلب. وحددت المدة الأولية للعقد في 6 سنوات، ثم جرى تمديدها لمدة 8 سنوات. وعند إطلاق طلبات العروض الأربعة الأخيرة، امتدت العقود المبرمة لمدة 6 سنوات مع إمكانية تمديدها مرتين ولمدة 3 سنوات لكل واحدة منهما. ويمكن لحالات التمديد هاته الحيلولة دون وقوع احتكار إقليمي، شريطة ألا يعتبرها الفاعلون كألية لتمديد العقود بطريقة تلقائية. غير أنه إذا كان التمديد يعتمد على الأداء، فقد يترتب عنه شعور بانعدام الأمان لدى الفاعلين.

ومن أجل اختيار الفاعل الأنسب، تستعين سلطة النقل عادة بعملية مقسمة إلى مرحلتين. في مرحلة أولى، يتم إجراء انتقاء أولي يهدف إقصاء الفاعلين الذين لا يتوفرون على الموارد المالية ويفتقرون إلى تجارب سابقة. غير أن هذا الاختيار قد يمس أيضا بالمنافسة وينطوي على ممارسة تمييزية إزاء الشركات الصغرى. وإذا كان من الممكن تفهم تفضيل سلطة التقنين للفاعلين المتوفرين على الموارد المالية وفورات الحجم، فإن ذلك يحول دون ممارسة المنافسة ويضعف من حالات التواطؤ بين الفاعلين. وقد يترتب عن هذه الوضعية، في النهاية، احتكارات إقليمية من شأنها الإخلال بفعالية الخدمة ومعاييرها.

وفي مرحلة ثانية، يتم تحديد معايير الانتقاء، والتي يجب أن تعكس أهداف سلطة التقنين وأهميتها النسبية. على سبيل المثال، ومراعاة للعلاقة التوافقية القائمة بين وفورات التكلفة والقدرة على الحفاظ على مستوى جيد من الخدمة، فإن التركيز على العروض الرامية إلى خفض التكاليف والإعانات من شأنه الحيلولة دون تحسين الخدمة.

وقد تطورت معايير انتقاء الفاعلين مع مرور الوقت. ويرجع ذلك لعدة أسباب، نذكر منها تغيير التوجه من 2004 إلى 2010، والذي ارتكز على وفورات الدعم بدلا من تخفيض التعريفات وتوسيع نطاق الخدمة. وجاء هذا التغيير بأمر من وزارة المالية بهدف توفير النفقات العمومية المتعلقة بالخدمات المقدمة. واعتبارا من سنة 2010، ارتكزت المعايير على وفورات التكلفة والخدمة المقترحة، مع إيلاء أهمية أكبر نسبيا للبرامج العملية المحددة لمعايير الخدمة. كما يعكس هذا التغيير التوجه الذي اعتمده وزارة النقل لتعزيز خدمات النقل بواسطة الحافلات، لاسيما وأن جزء منه جاء بضغط من المنظمات غير الحكومية الإسرائيلية التي تريد دعم هذه المسألة؛ ولحظر عروض الإغراق (dumping) وإعادة التفاوض بعد إسناد الصفقات، وربط مستويات الدعم الممنوح بالأرقام المسجلة من حيث وتيرة انتظام نقل المسافرين.

ويكتسي وضع نظام فعال للإشراف والمراقبة مسألة أساسية بغية الالتزام بمعايير الخدمة طيلة فترة سريان العقد. وفي سنة 2006، اعتمدت إسرائيل تدبيرين لتقنين جودة الخدمة وضمان استمراريتها. استهدف التدبير الأول مراعاة حصيلة المراقبة العملية والتجربة السابقة للفاعلين، بينما تمحور التدبير الثاني حول أجور السائقين ومخططات الاستثمار في التكوين. وقد ساهم إدراج حصيلة مراقبة جودة الخدمة المقدمة من قبل الفاعلين، باعتبارها معيارا لإسناد الصفقات، والزيادة في حجمها النسبي بنسب تراوحت ما بين 5 و17 في المائة، في

تعزيز أهمية هذه الأداة التنظيمية بشكل كبير. بيد أن مؤشر معيار الخدمة لا يتضمن إجراء تحقيقات للتعرف على تطلعات المسافرين، والتي تكشف عن أهمية العناصر المختلفة المكونة للمؤشر. فضلا عن ذلك، يشكل العدد المنخفض نسبيا للرحلات بواسطة الحافلات، التي جرى تقييمها لكل فاعل (حوالي 0,4 في المائة من مجموع الرحلات)، وجها آخر من أوجه النقص التي تعترى نظام التتبع والمراقبة، والذي قد لا يشجع الفاعلين على الامتثال للمعايير المطلوبة.

رابعا: جنوب إفريقيا

تتواجد أهداف سياسة النقل العمومي بجنوب إفريقيا أساسا في الكتاب الأبيض للسياسة الوطنية للنقل الصادر في 1996 وفي النصوص التشريعية التي تلتها، من بينها قانون الانتقال حول النقل البري الوطني الصادر في 2000 (NLTTA) وقانون النقل البري الوطني الصادر في 2009، والذي حل محل قانون 2000. وعلى امتداد السنوات اللاحقة، قامت جنوب إفريقيا بإعداد عدد من الوثائق الاستراتيجية بهدف تحقيق هدف السياسة العامة، والمتمثل في تحسين خدمات النقل العمومي بالبلاد. غير أن الكتاب الأبيض سالف الذكر لا يزال ساري المفعول، حيث أن أهداف السياسة العامة في مجال النقل لم تتغير طوال هذه الفترة.

ولم يذكر هذا الكتاب، على وجه التحديد، النقل بواسطة الحافلات. غير أنه أشار إليه باعتباره مكونا من مكونات قطاع نقل المسافرين. ونص أيضا على تفويض صلاحية تخطيط وتفعيل وتمويل وتقنين وتطبيق القانون المتعلق بنقل المسافرين لأدنى هيئة مختصة. وتمثلت أحد الأهداف التي حددها الكتاب في ضمان تمويل مستدام محدد لقطاع نقل المسافرين. كما ضمت الأهداف الأخرى ما يلي:

- إعادة توجيه المجال بهدف تعزيز النقل العمومي مقارنة بالنقل بواسطة السيارات الخاصة؛
- ضمان الفعالية الاقتصادية لخدمات النقل بواسطة الحافلات التي تتطلب حدا أدنى من الدعم المالي، مع تحسين الولوج إلى فرص العمل لفائدة السكان؛
- الاستجابة لحاجيات المرتفقين في مجال خدمات النقل بواسطة حافلات آمنة وسهلة الولوج وذات تكلفة في المتناول وموثوق بها؛
- تفعيل نظام منافسة مقنن، يستند إلى مخططات نقل المسافرين والعقود الخاضعة لطلب عروض؛
- تعزيز خدمات نقل منسقة ومندمجة بواسطة الحافلات؛
- تعزيز خدمات نقل بواسطة الحافلات تحترم البيئة وتقتصد في الطاقة.

وخلال الفترة التي أعقبت إصدار هذا الكتاب، وكإجراء مؤقت اتخذته لمساعدة الشركات على "تأهيل قدراتها" والاستعداد للانخراط في نظام طلب العروض، أقدمت الحكومة على إبرام عقود مؤقتة مع كافة الفاعلين الحاصلين على الدعم في 1997. ونصت هذه العقود، في جوهرها، على وضع خدمات هؤلاء الفاعلين القائمة على شكل عقد يتضمن جميع الحقوق والامتيازات المنصوص عليها بمقتضى هذا النوع من العقود. وكانت الحكومة تراهن على استمرار سريان هذه العقود لمدة أقصاها 3 سنوات قبل طرح خدمات الفاعل للمناقصة، إذ لم تكن أبدا معدة لمدة طويلة الأمد.

بيد أن النقابات اعترضت على نظام طلب العروض التنافسي، حيث اعتبرت أن اليد العاملة ستتضرر جراء تسريح العمال وتخفيض الأجور (تحت ضغط المنافسة)، وقلة فرص الاستثمار في الوظيفة حين يخسر الفاعلون التاريخيون العقود.

وأفضى هذا الأمر إلى التوقيع على اتفاق ثلاثي بين النقابات ووزارة النقل والصناعة، ممثلة في جمعيتها المهنية: "Southern African bus Operators Association". وألزم هذا الاتفاق، من بين أمور أخرى، كل فاعل، نال صفقة تنافسية، بتشغيل نسبة 75 في المائة على الأقل من اليد العاملة التابعة للفاعل الحالي، وسن تدابير ذات الصلة بتكاليف تسريح العمال الذين لم يقترح عليهم الفاعل الجديد أية مناصب شغل.

وشرعت الحكومة في العمل بنظام طلب العروض بوتيرة بطيئة سنة 1997، واستمر إلى غاية سنة 2002، والتي أعلنت خلالها تجميد طلبات العروض الجديدة بسبب ندرة الأموال وغياب مخططات مندمجة للنقل (الذي كان مطلباً تشريعياً في ذلك الوقت). وطوال هذه الفترة، استمرت النقابات في معارضة نظام طلب العروض، بعد أن تبين أن العمال فقدوا، بموجب بعض العقود، ما بين 37 و75 في المائة من أجورهم الأساسية حين قاموا بتغيير الفاعل. وبعد عدة سنوات وقرابة خمسين عملية من الالتزامات بين الأطراف الثلاثية، لم يتم تسوية النزاع ولم تقم البلاد بتوفير خدمة أخرى للنقل العمومي مدعومة عن طريق المنافسة منذ ذلك الحين.

وفي 2009، سنت الحكومة قانوناً جديداً للنقل البري الوطني. ونص على إبرام العقود الخاضعة لطلب عروض والعقود المتفاوض عليها. كما كرس النوع الثاني (أي العقود المتفاوض عليها) عبر التخصيص مثلاً على إمكانية إبرامها تبعاً لخدمة خضعت فعلياً لطلب عروض. إضافة إلى ذلك، نص هذا القانون على نقل صلاحية تدبير شؤون النقل العمومي للسلطات المحلية (البلديات)، وعلى إبرام العقود من النوع الثاني لمدة أقصاها 12 سنة. وتمتد العقود الأخرى المطروحة للمنافسة لمدة 7 سنوات. وتتجسد أحد المبادئ الأخرى التي كرسها هذا القانون في ضرورة إعداد مخططات نقل مندمجة بطريقة تضمن ولوج الجميع لهذه الخدمات. واستهدفت هذه المخططات أيضاً منع الازدواجية في تقديم الخدمات ومنح الإعانات.

وكان التقدم من حيث تطوير المخططات سألفة الذكر يسير بوتيرة بطيئة للغاية، رغم أن أغلبية الحواضر الكبرى أحرزت بعض التقدم. ولم تشهد البلاد أي مسلسل للتفاوض مع الفاعلين التاريخيين قصد التداول في إعداد هذه المخططات أو المبادئ التي تستند إليها. وفي البلديات الصغيرة، تظهر مشاكل كبيرة مرتبطة بالخبرة الضرورية الواجب توفرها لتطوير وتنفيذ وتدبير وتعيين هذه المخططات.

يتبين، على ضوء المقارنة المرجعية، أن أوجه التقدم المحرز في مجال التدبير المفوض على الصعيد الدولي تتنوع حسب السياق التاريخي والاقتصادي للتجارب المدروسة. غير أنه يمكن استخلاص بعض الدروس من هذه المقارنة، من ضمنها:

- توفر جل البلدان على ترسانة قانونية ذات الصلة بعقود التدبير المفوض؛
- يعتبر مرفق النقل الحضري بواسطة الحافلات في هذه البلدان إحدى أولويات السياسات العمومية على المستوى المركزي واللامركزي؛
- فتح سوق النقل الحضري بواسطة الحافلات في وجه الفاعلين الخواص استجابة للاعتبارات المالية ذات الصلة بالتكلفة الخام والنافية للخدمات المقدمة. غير أن هذه الإمكانيات شكلت مناسبة لإعادة النظر في

النموذج الاقتصادي لهذا النشاط على أساس ضمان مزيد من النجاعة والفعالية، كالتحكم في التكاليف، ومضاعفة المداخل، وضمان جودة الخدمات، وغيرها؛

- مواكبة اللجوء إلى التدبير المفوض للنقل الحضري بواسطة الحافلات باستخدام أشكال قانونية مختلفة، بهيئة تقنين عمومية ذات درجة عالية من التخصص، وتتوفر على صلاحيات واسعة في مجال تنظيم القطاع. وتحدث غالباً على المستوى اللامركزي؛
- ربط التدبير وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، في أغلب الأحوال، بنصوص تشريعية منفصلة. وينطبق ذلك بصورة كبيرة على عقود الامتياز الأقدم تاريخياً؛
- اللجوء إلى ممارسة التدبير المفوض سبق وضع نصوص تنظيمية لتأطير طلبات العروض وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وارتباط الحاجة إلى هذه النصوص بمشاريع التدبير المفوض الأكثر عدداً أو الأكثر تعقيداً، والتي تتطلب تأطيراً قانونياً؛
- التخصيص عادة على الجماعات المحلية في القانون، بصفتها الجهات الفاعلة العمومية الرئيسية التي تلجأ لعقود التدبير المفوض في بعض البلدان التي تشهد تقدماً في تطبيق اللامركزية.

خلاصات وتوصيات

تمحور الرأي الحالي لمجلس المنافسة حول تحليل مدى احترام قواعد المنافسة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، وذلك استناداً إلى مقارنة تشاركية شملت الاستماع لجميع الأطراف الفاعلة المتدخلة في القطاع. وأسفر هذا التحليل عن خلاصات واقتراح توصيات ومسارات للتحسين.

أولاً: خلاصات

أبان التحليل التنافسي لسير سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات عن نسبة عالية من التأطير، تخضع له هذه السوق، وتنظمها ترسانة متنوعة من النصوص القانونية. غير أنه اتضح أن هذا الإطار القانوني لم يكتمل بعد، مما دفع بالسلطات المفوضة إلى الاعتماد على أحكام تنظيمية ومؤطرة للصفقات العمومية قصد إطلاق طلبات عروض وانتقاء المتنافس الأنسب. وعلى نفس المنوال، كشف التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن أن إحداث شركة للتممية المحلية، غير خاضعة للمراقبة المباشرة من طرف السلطة المفوضة لتقنين قطاع النقل، لم يساعد على وضع حد لتعدد الفاعلين في هذا النمط من التقنين. على العكس من ذلك، أفضى هذا النموذج إلى تزايد حالات تباين المعلومات وتسبب في مشاكل متعلقة بالتنسيق والحكامه بين الفاعلين. كما شجع هؤلاء على التنصل من مسؤولياتهم، وترتب عنه تكاليف سير ضاعفت عبء تكاليف الاستغلال.

وفي إطار التحليل التنافسي، ومن أجل تقييم حدة المنافسة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، أنجزت مصالح التحقيق تحليلاً بشأن تطور حصص سوق الفاعلين النشطين في القطاع من حيث حجمها وقيمتها. وخلص هذا التحليل إلى أن السوق المذكورة تتسم بنسبة عالية من التركيز، حيث تستحوذ الشركتان الأوليتان "ALSA" و"City Bus" على حصة تراكمية تراوحت ما بين 80 و90

في المائة في الفترة الممتدة من 2018 إلى 2020، مع هيمنة واضحة لشركة "ALSA" التي انتقلت حصتها من 50 إلى 70 في المائة.

وترجع أسباب هذه النسبة المرتفعة إلى 3 عوامل رئيسية:

1. حواجز دخول عالية جدا، تفرض شروط تقنية ومالية لولوج السوق لا تحفز إلا شركات كبيرة الحجم، وتحول دون دخول فاعلين جدد. كما لا تشجع كليا على الابتكار والإبداع كمعايير للانتقاء؛
2. عدد ضئيل من طلبات العروض متعلقة بعقود طويلة الأمد، وتبرم لمدة تتراوح ما بين 10 و15 سنة. ويجري تمديدها بشكل عام بواسطة ملحق عقد، يستفيد منه الفاعل صاحب عقد الاستغلال؛
3. نسبة ضعيفة بشأن مشاركة الفاعلين في طلبات العروض بالحواضر الكبرى بسبب محدودية قدراتهم المالية والتقنية، فضلا عن تكلفة الاستجابة لهذه الطلبات والتي تفرض على الشركات متوسطة الحجم المشاركة في عدد محدود منها فقط، بسبب تكاليفها غير القابلة للاسترداد.

وشهد هذا التوجه وتيرة متسارعة خلال السنوات الأخيرة، إذ تأكد ذلك من خلال هيمنة الفاعل الرائد في السوق، والذي تضاعفت حصته بـ 22 نقطة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2020. وقد يفسر ذلك أيضا بالمزايا التي يحظى بها هذا الفاعل والتي اكتسبها بفضل موقعه، ونجاحه في نيل صفقات سابقة بعدد من الحواضر الكبرى (مراكش وأكادير وطنجة). وانعكست هذه المزايا إيجابا على حالات النجاح هاته، حيث أهلتها للظفر بصفقات حديثة للتدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات بتجمعات كبرى ببلادنا (الدار البيضاء والرباط).

في الواقع، تبين، في هذه الحالة، أن تأثيرات التجربة والإشارة والعرض انصبت بدرجة كبيرة في اتجاه تعزيز موقع الشركة الرائدة في السوق. غير أنها تعد، في نفس الوقت، بمثابة حواجز تشي دخول متنافسين جدد إلى السوق سألفة الذكر.

ثانيا: توصيات مجلس المنافسة

على ضوء الخلاصات المذكورة أعلاه ومن أجل تحسين سير المنافسة في سوق التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن بواسطة الحافلات وأنماط تقنيته، يوصي المجلس باتخاذ التدابير التالية:

- فيما يتعلق بأنماط تقنين السوق، يقترح إعادة النظر في القانون الأساسي والإطار القانوني المنظم لشركات التتمية المحلية، بهدف إضفاء الطابع المهني عليها وإمدادها بالوسائل القانونية والمادية قصد الاضطلاع الأمثل بدورها في تقنين هذه السوق؛
- ويجب أن تتم هذه المراجعة أيضا بطريقة تمكن من تقوية قدرات الجماعات الترابية وهيئاتها، باعتبارها سلطات مفوضة، وضبط مسار التدبير المفوض، بدءا من تحديد الحاجيات، ومرورا بطرح الدعوة إلى المنافسة والتفاوض والتعاقد، وانتهاء بتنفيذ العقود وتتبعها. كما سيتيح هذا الإجراء للمفوضين إمكانية نقل المهارات وضمنان استدامة الرأسمال اللامادي من المعارف وأنظمة التدبير، ما سيمنحها استقلالية في التدبير وضمنان استمرارية المرفق العام بعد انتهاء مدة العقد.

- زيادة على ذلك ومن أجل إنجاح الجهوية الموسعة في قطاع النقل العمومي الحضري والرباط بين المدن، يقترح مجلس المنافسة إضفاء الطابع الجهوي على الاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية الجديدة، وتخويل السلطات المفوضة مزيداً من الصلاحيات في مجال التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرباط بين المدن، وتشمل التخطيط والمراقبة والتمويل. علاوة على ذلك، يشكل تعزيز نقل اختصاصات شركات التنمية المحلية والمفوضين إليهم إلى الجماعات الترابية خطوة من شأنها تقوية الحكامة الجهوية في التدبير المفوض للنقل سالف الذكر؛
- إضافة إلى هذه التوصيات، يقترح المجلس توصيات أخرى لضمان شروط ممارسة منافسة حرة ونزيهة في السوق المشار إليها أعلاه. ويتعلق الأمر أساساً بالتدابير التالية:
 - وضع شبكة لتقييم محين للعروض، يركز على معايير موضوعية، وبدرجة كبيرة، على خطط عمل المتنافسين، بدلاً من استخدام شبكة تستند أساساً إلى الأسعار المحددة، والتي لم تعد تشكل عناصر تنافسية. ومن الضروري أيضاً تغيير طبيعة عقود التدبير المفوض، عبر الانتقال من العقود القائمة على "التدفقات المالية" إلى العقود الموجهة نحو تحقيق الأهداف (جودة الخدمة ومعدل تغطية التراب وغيرها)، وحيث يتم الاحتكام إلى حصيلة جودة الخدمة المقدمة كمعيار في إسناد طلب العروض. كما يجب أن تكون المعايير المتعلقة بتخطيط الأهداف في الوقت المناسب والعوامل المالية قابلة للتعديل لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه؛
 - إدراج تقييم إجمالي وهام للخبرات والتجارب المتراكمة من قبل المسيرين كمعايير لانتقاء المرشحين لطلبات العروض في السوق المشار إليها أعلاه، وذلك بهدف تمشين ريادة الأعمال الوطنية في القطاع؛
 - تحديد درجة تقاسم المخاطر الصناعية والتجارية، وتكلفة الاستثمار الإجمالي بين المفوض والمفوض إليه، وذلك قبل طرح أية دعوة إلى المنافسة. وتحقيقاً لهذه الغاية، يستحسن إجراء تحليل معمق للمخاطر ذات الصلة بالتدبير المفوض وتوضيح هذا التوزيع.
 - إرساء مخطط واضح ومعروف مقدماً من قبل كافة المتنافسين بشأن الإعانات التي سيتم منحها عند استغلال العقود، وذلك بهدف خلق دينامية تنافسية بين الفاعلين بغاية تقليص حصة الدعم؛
 - الحفاظ على آليات التوازن المالي لعقد التدبير المفوض، عبر مراعاة متطلبات المرفق العام وتمكين المفوض إليه من تقاضي أجر عادل. في الواقع، يشكل تحديد كفاءات الحفاظ على هذا التوازن تدبيراً سيعود بالنفع على الأطراف الموقعة على العقد. ويتم ذلك عن طريق تحديد أسس هذا التوازن بمجرد صياغة العقد، وإرساء الركائز الرامية إلى إعادة النظر في هذه الكفاءات أو التفاوض بشأنها، وعلى أساس شبكة معدة مسبقاً. إضافة إلى ذلك، يتعين على المفوض التحقق، في إطار مراقبة العقد، من تحقيق المفوض إليه هوامش ربح منطقية؛
 - إعادة النظر في مراجعة عقود التدبير المفوض المبرمة لمدة 5 سنوات وتحديد شروطها عبر التنصيص على إلزامية تقييم التدبير المفوض عن طريق مشاورات عمومية مع المرتفقين. كما يتعين التدقيق في كفاءات وشروط إجراء هذه المشاورات وتبنيها بمقتضى هذه العقود؛

- السهر على ضمان ولوج جميع المواطنين إلى الخدمات بأسعار في المتناول، من خلال التحكم في تكاليف الاستثمار والاستغلال، وتأطير هوامش الربح المحققة من التدبير المفوض، وذلك على غرار النموذج المعمول به في المملكة المتحدة وإسرائيل، والذي ساهم في تخفيض التكاليف مع السعي إلى تحسين جودة الخدمة باستمرار؛

- التصييص في عقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، على نظام لاحتساب الإعانات، يستند إلى مبدأ المكافأة والزجر (malus-bonus) والمرتببط بأهداف الأداء الجيد وجودة الخدمة العمومية المحددة سابقا، مع الحرص على تبليغ هذا النموذج مقدما إلى الفاعلين؛

- مراعاة لنسبة التركيز العالية لهذه السوق وصعوبة ولوج فاعلين جدد إليها، يتعين على السلطات المفوضة إعادة النظر في شروط الولوج على نحو يساهم في التخفيف منها وإتاحة إمكانية التنافس فيها بشكل أكبر، وضمان ولوج عدد أكبر من المتنافسين بهدف توفير خدمة للنقل الحضري بجودة أفضل وبأسعار في المتناول. ويتم ذلك من خلال اعتماد جدول زمني مقسم إلى مراحل في طرح الدعوات إلى المنافسة بغية تعزيز الدينامية التنافسية في هذه السوق، والرفع من حدة المنافسة حول الأسعار.

أخيرا، يقترح مجلس المنافسة تدابير المواكبة التالية:

- التطبيق المنهجي، في عقود التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات، لمبدأ الشفافية وحرية ولوج الفاعلين في السوق إلى المعلومة، والتي يجب توفيرها ووضعها رهن إشارة المتنافسين في جميع مراحل الدعوة إلى المنافسة؛
- فتح نقاش عمومي بشأن إصلاح محتمل وواسع النطاق لنموذج التقنين على مستوى الدولة وبتعاون مع السلطات المحلية، بهدف تعديل القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات الترابية، وتحديد أفضل لدور شركات التنمية المحلية واختصاصاتها ذات الصلة بتدبير النقل العمومي الحضري؛
- إحداث وتطوير آليات لتعزيز الدينامية التنافسية بين مختلف الفاعلين في سوق خدمات النقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات عن طريق اعتماد إطار تعاقد يوضح أهداف ومسؤوليات مختلف المتدخلين؛
- التصييص، في العقود القادمة المبرمة بين السلطات المفوضة والفاعلين، على بنود تعزز إمكانية استثمار الشركة المفوض إليها في الخارج، طبقا لمقتضيات المادة 25 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة، وذلك بهدف اكتساب الخبرة التقنية في هذه السوق على الصعيد الدولي؛
- إرساء إطار قانوني ملائم بهدف إدماج مختلف نماذج النقل العمومي متعدد الوسائط (الحافلات والترامواي وغيرها)، وتعزيز تعدد كفاءات تحديد الأسعار وتكاملها بين مختلف وسائل النقل؛
- التصييص، في بنود العقود، على إمكانية مشاركة الشركة المفوض إليها في طلبات العروض الدولية بصفتها كيان مستقل يتوفر على المراجع التقنية والمالية الخاصة به.

الملاحق

الملحق 1 : لائحة الإدارات والمؤسسات والهيئات التي تمت استشارتها والاستماع إليها

الوزارة الوصية
وزارة الداخلية: المديرية العامة للجماعات الترابية
الجمعيات المهنية
جمعية النقل الحضري
السلطات المفوضة وشركات التنمية المحلية
مؤسسة التعاون بين الجماعات 'البيضاء' بالدار البيضاء
مؤسسة التعاون بين الجماعات 'العاصمة' بالرباط
جماعة القنيطرة
شركة التنمية المحلية "Casablanca Transport en site aménagé SA"
الفاعلون الخواص (المفوضية إليهم)
شركة "Automéviles Luraca SA (ALSA)"
شركة "City bus Transport"
شركة "Lux Transport"
شركة "Foughal bus"
شركة "Lima Bus"
شركة "Vectalia mobilité Maroc"
جمعيات حماية المستهلك
الجامعة المغربية لحماية المستهلك
الجامعة الوطنية لجمعيات المستهلك

الملحق 2: الهيئة المكلفة بصياغة رأي مجلس المنافسة

المقرر العام
خالد البوعياشي
المقرر العام المساعد
محمد هشام بوعياض
المقررة المكلفة بمبادرة الإدلاء بالرأي
كوثر الإدريسي

الملحق 3: لائحة أعضاء الجلسة العامة الذين تداولوا في رأي المجلس المتعلق بمدى احترام قواعد المنافسة في مجال التدبير المفوض للنقل العمومي الحضري والرابط بين المدن بواسطة الحافلات بالمغرب

الرئيس
أحمد رحو
الأمين العام
(يحضر دون الإدلاء بصوته)
محمد أبو العزيز
الأعضاء الدائمون
جيهان بنيوسف
عبد الغني أسنينة
عبد اللطيف المقدم
حسن أبو عبد المجيد
الأعضاء المستشارون
سلوى كركري بلقزيز
عبد العزيز الطالب
التهامي عبد الخالق
عبد اللطيف الحاتمي
بنيوسف الصابوني
رشيد بنعلي
بوعزة خراطي

الملحق 4: لائحة المراجع

- الوكالة الفرنسية للتنمية: تشخيص الوضعية الراهنة للتنقل بالمغرب، الوحدة 3، التقرير النهائي، يناير 2019
- قرار هيئة المنافسة الفرنسية عدد DCC/198/10 الصادر في 30 دجنبر 2010 بشأن إحداث مقاوله مشتركة من طرف شركتي "Veolia Environnement" و "Caisse des Dépôts et Consignations"
- قرار هيئة المنافسة الفرنسية عدد DCC- 34/11 الصادر في 25 فبراير 2011 المتعلق بتولي شركة "GDF Suez" المراقبة الحصرية على شركة "Ne Varietur"
- دراسة بعنوان "نحو مقاربة منهجية للتنقل الحضري: توضيحات ونماذج حكامه: حالة المغرب وما بعده" من إعداد عثمان بنموسى ومصطفى بنونة ومها كميرة ومونية سليغوة، مجلة المجال الجغرافي والمجتمع المغربي، عدد 38/37، غشت 2020
- المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، تقرير حول التدبير المفوض للمرافق العمومي في خدمة المرتفق، الإحالة رقم 18/2015
- المجلس الأعلى للحسابات، تقرير التدبير المفوض للمرافق العمومية المحلية، أكتوبر 2014،
- وزارة الداخلية، الاستراتيجية الوطنية للتنقلات الحضرية الجديدة، شتبر 2019،
- وزارة الداخلية، المديرية العامة للجماعات الترابية، رؤية وطنية بشأن التنقلات الحضرية في أفق سنة 2030 والتدابير الاستراتيجية المتخذة لتنفيذها. شتبر 2019.
- Klemperer, P., Auctions with almost common values : the wallet game and its applications, European Economic Review, May 1998, 42(3-5), 757-69
- Milgrom P. and Weber R. (1982), "A Theory of Auctions and Competitive Bidding", Econometrica vol. 50, pp. 1089-1 122

مجلس المنافسة



CONSEIL DE LA CONCURRENCE

المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC



مجلس المنافسة

شارع التين، محج الرياض سانتر
عمارة 7 و8، الطابق الرابع، حي الرياض - الرباط
الهاتف: 05 37 75 62 16 - 05 37 75 28 10
www.conseil-concurrence.ma