

Société d'investissements énergétiques

La Société d'Investissements énergétiques (SIE) est une société anonyme à conseil d'administration créée le 4 février 2010¹. Dotée d'un capital de 1 MM DH réparti entre l'Etat et le Fonds Hassan II à hauteur, respectivement, de 71% et 29%², la SIE est un instrument financier de l'Etat dédié au financement et au développement des projets relatifs au domaine des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique.

Totefois, depuis sa création, l'activité de la SIE a généré un résultat déficitaire. Ainsi, sur une quarantaine de projets examinés, la société n'a pu développer qu'un seul.

Par ailleurs, le nombre des employés exerçant au sein de la société a atteint 16 agents à fin 2015.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission du contrôle de la gestion effectuée par la Cour des comptes, a permis de relever les observations relatives aux aspects suivants :

A. Stratégie de la société

1. Positionnement de la société

1.1 Objet social large

L'examen des textes de création³ fixant le rôle et les missions de la SIE appelle les observations suivantes :

- Les statuts de la société ont un caractère général, dans la mesure où les missions assignées à la SIE sont étendues et concernent la réalisation d'un mix énergétique au Maroc. Toutefois, la Société a été créée dans l'objectif de la pérennisation du fonds de développement énergétique comme levier des financements destinés aux investissements et aux projets rentables, et qui visent le développement et la promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique ;
- Cet état de fait n'était pas sans répercussions sur le développement de la SIE. Puisqu'en fait, la société n'a pas réussi, durant ses six années d'existence, à rendre son rôle et son positionnement stratégique visible de manière à garantir sa pérennité financière et à répondre aux objectifs de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

1.2 Stratégie révisée à mi-parcours

La stratégie de la SIE concerne, sa politique d'investissement, ses domaines d'intervention et la politique de suivi et de prospection des filières énergétiques à développer. Les actions qui en découlent sont examinées, approuvées en Conseil d'administration et développées dans les rapports annuels d'activité de la société.

¹ Conformément au décret n°2.09.410 du 30 juin 2009, et à l'article 8 de la loi n°39.89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé.

² Il s'agit de la convention relative au développement du secteur énergétique, signée le 1^{er} juin 2009 entre l'Etat et le fonds Hassan II.

³ Il s'agit notamment de la convention pour le développement économique et social signé au 1^{er} juin 2009 entre l'Etat et le fonds Hassan II, ainsi que du décret n°2.09.410 du 30 juin 2009, et de l'avenant à la convention précitée daté en 24 septembre 2012.

Ainsi, pour la définition et la mise en place de sa stratégie, la SIE a fait appel à deux cabinets de conseil (en 2010 et 2012, suite aux résolutions du conseil d'administration réuni respectivement en date du 3 février 2010 et 10 août 2012).

Dans ce cadre, l'étude de cette stratégie, telle qu'elle a été définie et approuvée par le conseil d'administration, a permis de relever les observations suivantes :

a. Stratégie définie en 2010

➤ Déphasage entre les axes de la stratégie de la SIE avec les exigences du contexte national

Le développement des filières renouvelables (solaire et éolien notamment) tel qu'il est présenté par la stratégie de la SIE n'obéit pas à une logique de développement intégré. Même si, les objectifs, les choix technologiques et les partenaires institutionnels et privés sont souvent les mêmes.

La rentabilité commerciale qui constitue l'un des éléments importants dans le choix de filières énergétiques n'a pas été retenue parmi les critères d'analyse des principales sources d'énergie. Les projections effectuées n'étaient pas suffisamment étayées à cet égard.

De même, les conclusions du document stratégique sont basées sur des informations à caractère général, et ne prennent pas en considération les réalités du marché national. A titre d'exemple, pour l'exploitation de la filière éolienne au niveau territorial, la stratégie conclut que la situation du Maroc ne présente pas de difficultés majeures à gérer de façon acceptable les impacts environnementaux du développement de l'énergie éolienne. Or, le développement de l'éolien souffre, actuellement, des entraves liées au problème du foncier.

D'autre part, l'estimation du potentiel réalisable dans l'éolien a été jugé exagéré, sans que cette conclusion n'ait pris en considération l'évolution de la demande. Ceci dit, l'énergie éolienne demeure certainement la plus rentable, cependant, une fois les principaux sites éoliens exploités, les perspectives d'expansion deviendront limitées en termes d'occupations de sol, ainsi qu'en termes de disponibilité de l'énergie (énergie moins intermittente).

Quant à l'analyse de l'impact économique relié à l'exploitation, la maintenance et la construction des parcs éoliens, la stratégie ne donne pas de propositions concrètes. Aussi, à la différence des énergies fossiles, la sécurité énergétique ne réside pas dans le contrôle de la matière première, mais dans le développement d'une expertise et d'un tissu industriel en mesure de répondre à une grande partie de la demande d'équipements et de personnel spécialisé pour le développement des filières d'énergies renouvelables.

Concernant le niveau de maturité technologique, la Cour note l'absence d'informations précises sur les technologies et leurs perspectives de développement en matière de coûts, d'infrastructure de base, d'exigences techniques, de compétitivité et de risques y afférents, ainsi que toutes les informations qui ont une relation avec le raccordement au réseau existant. Cette insuffisance ne concourt pas à la sélection et à l'expansion des filières technologiques les plus appropriées au contexte national.

Par ailleurs, la stratégie de la SIE a privilégié la filière solaire, ce qui nécessite un effort visant l'amélioration du niveau de sa maturité technologique encore en évolution.

Pour ce qui est de la petite hydraulique, la stratégie s'est basée sur une étude réalisée par l'ONEE en 1988. Cette étude a couvert 40 sites potentiels dont la capacité installée prévue totalisait 5.200 KWT pouvant produire environ 12 GWh. Selon cette étude, plusieurs sites sont en compétition directe ou partielle avec l'irrigation. D'autres sites présentent de longues périodes sans débit ou à faible débit. Alors que certains sites font face à des contraintes géologiques ou d'accès. D'autant plus, les données fournies par cette étude dont certaines sont dépassées, ne sont pas suffisamment fiables et mises à jour, et, partant, ne permettent pas de contribuer au choix et développement des filières technologiques les plus adaptées au contexte national.

➤ **Insufisances au niveau du business model et du business plan**

L'analyse du business model et business plan de la SIE a permis de relever les observations suivantes :

- La stratégie n'a pas précisé, lors de la définition de ses rôles, ses modes et ses moyens d'intervention. En fait, elle n'a pas précisé si l'on doit agir via un investissement direct, ou via des véhicules financiers, sachant que l'objectif initial est de pérenniser les fonds, les rentabiliser pour les réinvestir ;
- La définition des rôles de la SIE n'a pas pris en considération l'intervention des autres intervenants dans le secteur. Ainsi, le positionnement de la SIE est resté mitigé et sa capacité à créer de la valeur dans chacun des domaines de la chaîne de la valeur globale du secteur n'est pas clarifiée ;
- Pour la revue des prévisions, le business plan se présente comme un document statique qui ne tient pas compte des exigences, et ne suit pas l'évolution du secteur énergétique au niveau national. Ainsi, son intérêt se limite dans la vérification de la cohérence générale des données statistiques sans intégrer les éléments de positionnement stratégique de la société, et sans pour autant procéder à l'analyse des profils de risque à différents stades du projet ;
- Les critères de rentabilité n'ont pas été établis. En effet, le business plan se limite à définir les dépenses de fonctionnement et d'investissement, et ne prend pas en considération ni le coût de revient du KWT ni le taux de rentabilité interne.

➤ **Conception d'un plan d'action sans aucune priorisation**

Le plan d'action de la SIE a été conçu sous forme d'un catalogue d'actions à mettre en œuvre pour chaque filière sans aucune priorisation. Il trouve son origine dans la méthode de planification adoptée, fondée elle-même sur des projets et non des objectifs. Il a, en effet, été construit sur la base d'un inventaire de projets, sans aucune étude ou connaissance préalable.

A la suite de cette étape d'inventorisation, l'étude a directement procédé au classement des projets entre les différentes filières retenues. Cette approche n'a pas prévu de juger de la pertinence des projets au regard des objectifs stratégiques retenus pour chacune des filières, ainsi qu'au regard du mode d'intervention de la SIE.

Au surplus, cette méthode de planification a engendré un plan ambitieux, puisqu'elle consiste à rassembler un maximum de projets puis à les regrouper autour de thèmes communs. Le corollaire de cette approche est que, vu l'éparpillement de l'action, il était difficile de réduire le périmètre d'intervention pour obtenir des résultats tangibles à l'échéance fixée.

La conception du plan était marquée, enfin, par l'absence d'indicateurs de suivi associés rendant de la sorte l'évaluation difficile.

b. Stratégie révisée en 2012

La révision de la stratégie en 2012 n'a pas pu corriger le positionnement de la SIE dans le paysage institutionnel, ni formaliser les objectifs stratégiques assignés au secteur. Il s'agit, en fait, d'une véritable reprise des principes de la stratégie posés en 2010. A cet effet, il a été noté ce qui suit :

- Non établissement d'un état des lieux permettant de définir les besoins et évaluer les mutations rapides qu'a connu le contexte énergétique marocain. De plus, la stratégie énergétique du pays a connu une évolution depuis 2010. Ainsi, la SIE a vu ses missions s'étendre à des projets de petite taille au lieu de s'occuper plus des grands programmes nationaux, et son champ d'intervention s'est élargi vers d'autres secteurs et vers l'efficacité énergétique. La stratégie, ainsi, révisée n'a pu apporter l'affinement nécessaire pour affirmer et clarifier le positionnement de la SIE de manière à créer une synergie entre tous les acteurs du secteur ;

- Priorisation de la filière du solaire. Or, concernant cette filière, les acteurs publics et privés impliqués affirment leur positionnement. A titre d'exemple, Masen a créé sa propre structure d'investissement (Masen Capital), ayant pour objet de prendre des participations à hauteur de 25% dans les sociétés qui seront constituées suite aux appels d'offres en cours. Il convient de signaler, ici, que la création de ce type de sociétés remet en cause le schéma stratégique établi lors de la création de la SIE qui consistait à confier à cette dernière la fonction d'investissement dans les énergies renouvelables ;
- Inadéquation de la stratégie de la SIE avec les moyens dont elle dispose étant donné que les programmes éoliens et solaires s'accaparent à eux seuls 80% du capital. Tandis que le reliquat correspondant à un montant de 760 MDH demeure insuffisant pour les autres projets, et notamment ceux en relation avec les chauffe-eau solaires et les équipements relatifs à l'efficacité énergétique ;
- Absence de priorisation au niveau de la planification globale préalable. Il s'agit d'un programme ambitieux nécessitant une priorisation en termes de timing de lancement des projets en fonction du niveau de leur maturité, des ressources disponibles et des compétences requises ;
- La politique d'investissement générale de la SIE est répartie en plusieurs politiques d'investissement spécifiques à chacune de ses domaines d'intervention. Dans ce cadre, la société a procédé à la mise en place des principes et règles organisant son intervention dans chacun de ses domaines d'activité, et a fixé un délai moyen de sortie du capital investi supérieur à trois ans après la mise en service d'un projet. Ce délai paraît optimiste compte tenu du planning de développement et de construction des projets, car c'est durant la phase de construction du projet que le risque se situe.

1.3 Absence d'un contrat programme Etat-SIE

La Cour a noté l'absence d'une contractualisation entre l'Etat et la SIE conformément à la loi n°69.00. Ledit contrat aurait dû constituer le cadre de référence engageant les acteurs impliqués d'une manière claire autour d'un diagnostic, d'une stratégie, des objectifs et des moyens.

1.4 Effet de levier à mieux définir

La démarche de la SIE fondée sur des véhicules financiers thématiques n'a pu capter ni les investisseurs nationaux, ni internationaux. C'est un processus embryonnaire qui manque de clarté et d'instruction. La démarche de structuration des projets de fonds adoptée par la SIE permet d'illustrer cette donne. On cite, à titre d'exemple, le projet du Fonds d'énergies renouvelables et le fonds "Global Nexus" pour lesquels l'ordre des priorités des tâches n'était pas opportun.

1.5 Articulation mal établie avec les autres acteurs stratégiques nationaux

L'intervention de la SIE se fait sans articulation avec les autres acteurs stratégiques nationaux à savoir l'ADEREE, MASEN et l'ONEE.

a. L'ADEREE⁴

L'Agence marocaine pour l'efficacité énergétique (ex-ADEREE) est une agence de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétiques qui a été créée en vertu des dispositions de la loi n°39.16 modifiant la loi n°16.09 relative à l'Agence nationale pour le développement des énergies. Cette agence constitue une force de proposition de projets dont la SIE assure le suivi en matière de financement.

Toutefois, les relations entre les deux partenaires ne sont pas optimales étant donné qu'elles souffrent d'un manque de clarté. Ce qui a favorisé une concurrence entre ces deux acteurs,

⁴ L'ADEREE est devenue l'Agence marocaine pour l'efficacité énergétique à partir du 22 septembre 2016 en vertu des dispositions de la loi n°39-16 modifiant la loi n°16-09 relative à l'Agence nationale pour le développement des énergies. B.O n°6509.

provoquant, parfois, une interférence au niveau des attributions et missions, et conduisant, également, à un déficit de collaboration.

Pour remédier à cette situation, le conseil d'administration a recommandé, le 20 juin 2014, la mise en place d'une commission ad-hoc, sous l'égide du Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, à laquelle devaient participer les membres du comité d'investissement de la SIE. Cette commission a été chargée de mener une réflexion sur la nouvelle vision stratégique de la SIE et la redéfinition de son positionnement, notamment en évitant tout chevauchement de ses activités avec celles d'autres entités et organismes œuvrant dans le secteur de l'énergie.

A l'issue des travaux de cette commission, la SIE et l'ADEREE ont été invitées à se rapprocher, en vue de clarifier leurs missions respectives et d'établir une convention de collaboration et de coopération destinée à mettre en place un cadre de travail global concerté entre les deux entités. Cette démarche n'a pas abouti à des résultats concrets.

b. Masen

La SIE a été créée pour pouvoir investir dans le domaine des énergies renouvelables. La mutation rapide du secteur a, toutefois, conduit, à revoir le redéploiement et l'affirmation du positionnement et du rôle de Masen, ce qui a rendu moins claire la vision stratégique posée par la société au départ.

Avec le temps, les relations entre MASEN et la SIE sont devenues de moins en moins visibles.

Ainsi, la réalisation du programme solaire a été confiée à Masen qui a mis en place, à cet effet, un cadre institutionnel et un schéma de financement pour l'obtention d'emprunts avec des conditions préférentielles. De plus, elle (Masen) a créé sa propre structure d'investissement dédiée (Masen Capital) devant servir comme un véhicule pour la gestion des opérations de financement et de prises de participations dans les projets solaires.

De facto, la SIE n'a pas pris part dans la réalisation du programme solaire et sa contribution s'est limitée à une participation passive aux réunions du conseil de surveillance de Masen.

c. L'ONEE

Les relations entre la SIE et l'ONEE s'établissent à travers l'intervention de la SIE dans le programme intégré d'énergie éolienne de capacité 1000 MW, et indirectement, à travers le rôle de la SIE en tant que co-investisseur dans des projets éoliens initiés par des opérateurs privés.

Cependant, il a été constaté que la SIE n'a pas été associée à la réalisation de ce programme intégré d'énergie éolienne, et ce, en dépit du fait que ce programme ait fait l'objet d'une convention cadre relative au développement du programme d'énergie éolienne.

Quant à l'investissement privé dans le programme susvisé, il accuse un retard important. Puisque, quasiment aucun projet privé n'a été autorisé à ce jour. Il est à noter, à cet égard, l'absence de coordination entre la SIE et l'ONEE pour définir les besoins de l'électricité à produire par les parcs éoliens et fixer le schéma à suivre permettant de répondre à cette demande et à son développement.

2. Portefeuille de projets

Depuis sa création, la SIE n'a pu développer qu'un seul projet en l'occurrence le projet "Sala Noor". Cela revient au fait que le portefeuille des projets de la SIE se caractérise par sa diversité et son implication dans plusieurs domaines d'activité, ce qui entraîné des difficultés dans leur réalisation.

En outre, l'examen de la situation des principaux domaines d'activité a révélé l'existence des difficultés à constituer un portefeuille cohérent au service d'objectifs clairement définis, et à examiner des projets dans le cadre d'une vision globale selon leur ampleur et leur importance.

De même, l'examen du portefeuille des projets de la SIE a permis de relever des observations d'ordre général et d'autres spécifiques à chaque projet.

2.1 Observations d'ordre général

➤ Non maturité des projets

La non-maturité des projets présentés par la SIE est inhérente aux insuffisances de conception liées notamment à leur pertinence et leur viabilité.

Concernant la pertinence des projets présentés par la SIE, la Cour a noté que plusieurs projets présentés ne sont pas alignés avec l'objet social de la société et ses priorités stratégiques. On cite à titre d'exemple, les projets récapitulés dans le tableau suivant :

Projet	Montant	Objet
Création de société de service	63 MDH	Vente de services énergétiques
Création d'une Startup	5 MDH	Valorisation d'un brevet marocain dans le domaine du solaire
Biogaz	ND	Achat de moteurs de cogénération

Sur le volet de la viabilité opérationnelle, l'évaluation permettant la sélection de projets n'est pas suffisamment exhaustive, et ne s'appuie pas convenablement sur des critères suffisamment étayés étant donné que les risques ne sont pas pris en considération de manière explicite. Par exemple, le management de la SIE n'essaie pas de construire des scénarii et d'effectuer des analyses de sensibilité, comme c'est le cas pour le projet de la décharge "Oulja", et le projet de création d'une unité industrielle de panneaux solaires photovoltaïques en partenariat avec un opérateur privé, et à propos duquel le risque du marché n'était pas cerné.

De même, l'intégration des critères de prise de décisions de type extra-économiques n'était pas aussi claire, comme pour la sécurité des approvisionnements, le respect de l'environnement, la promotion de l'économie régionale ...

Il importe de souligner, enfin, que la SIE effectue rarement des comparaisons entre tous les projets envisageables en essayant de quantifier leur "coût d'opportunité".

➤ Insuffisances en matière de gestion de projets

Depuis 2011, le conseil d'administration a créé un comité d'investissement. Conformément à ses missions et attributions telles que définies dans sa charte, ce comité procède à l'analyse des propositions de projets instruits et préparés par la SIE avant de les soumettre au conseil d'administration pour approbation.

Dans ce cadre, il a été constaté, à travers la consultation des documents et les entretiens avec les responsables de la SIE que les études analytiques détaillées nécessaires aux projets ne sont pas systématiquement communiquées aux parties concernées. Aussi, ces études réalisées par l'équipe chargée du projet, ne sont pas pour autant faites toujours de manière adéquate. Par exemple, pour le projet "Oulja", aucune projection financière et technique n'a été réalisée avant la signature du contrat, ce qui aurait facilité l'identification des difficultés de réalisation du projet.

De surcroît, la SIE ne dispose pas de fiches projets ni d'une check-list technique formalisée. Ce défaut de "contrôle qualité" du dossier a généralement des répercussions sur les délais de traitement des projets de telle sorte qu'il peut se passer de longs mois et même parfois plusieurs années entre le lancement d'une action et le début de réalisation des projets. Ainsi, plusieurs projets ont été abandonnés après avoir engagé de sommes importantes.

L'échec des projets est dû principalement aux graves faiblesses affectant leur conception. D'autant plus que les portefeuilles de projets n'ont pas fait l'objet d'analyse détaillée au stade de l'instruction. Aussi, le processus de présélection n'a pas été d'une grande utilité, et n'a pas

contribuer à la concentration des efforts pour la sélection des meilleurs projets en se reposant sur des bases économiques, techniques et financières saines.

2.2 Observations particulières

a. Projet "Oulja" pour la valorisation du biogaz

L'examen de ce projet appelle les observations suivantes :

- Mauvaise instruction du projet. En effet, la validation du projet par le conseil d'administration était conditionnée par la présentation d'un business plan précis avec des niveaux d'investissements détaillés et évalués sur la base de sa faisabilité, de sa rentabilité et de ses scénarios de mise en oeuvre. Dans le cas d'espèce, ce schéma s'est avéré insuffisant ;
- Non définition en amont par la SIE d'une stratégie pour sortir du projet, lui permettant de capitaliser le profit tiré du projet et de définir l'opportunité du transfert de sa participation à un fonds dédié en cas de difficultés de concrétisation de cette sortie ;
- Non respect de la politique d'investissement de la société. En effet, la convention de partenariat entre la SIE, l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregrag (AAVB) et la Commune Urbaine de Salé (CUS) prévoit, parmi les obligations de la SIE, l'assistance technique au projet, ce qui est contraire à sa politique d'investissement adoptée par le conseil d'administration le 20 décembre 2012, et qui définit le cadre, les principes, les règles et les modes d'intervention de la SIE dans chacun de ses domaines d'intervention. À ce titre, les frais de l'étude réalisée par la société prestataire de service ont totalisé un montant de 1.295.028,00 DH.

b. Projet d'éclairage public de la ville de Salé

L'examen de ce projet a suscité les observations suivantes :

➤ Non-respect des dispositions de la loi n°39.89

L'examen du processus de prise de participation au niveau de la SDL "S.N" a permis de relever le non-respect par la SIE de l'obligation d'obtenir l'approbation du conseil d'administration et l'autorisation préalable par décret tel que prévu par l'article 8 et 9 de la loi n°39.89 telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n°34.98, autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé.

Le projet en question n'a jamais été expressément autorisé par le conseil d'administration de la société qui a retenu seulement, lors de sa réunion tenue le 10 décembre 2012, le principe d'une prise de participation dans le projet de gestion de l'éclairage public de la ville de Salé. Et à cet effet, il a décidé de plafonner cette participation à hauteur de 10% du capital de la société à créer, soit un montant de 4,6 MDH.

Aussi, le conseil d'administration a exigé, par la même occasion, de mettre en place une robuste sécurisation juridique des paiements et de procéder à une formalisation des clauses de résiliation préalablement à tout engagement.

De même, le ministre des finances a rappelé que "la prise de participation minoritaire ne confère aucun pouvoir décisionnel au niveau des organes délibérant de la société de développement local, sachant que la création de ce genre de sociétés est fortement encadrée par la loi n°17.08 relative à la charte communale, notamment en matière de structuration du capital et de vocation".

C'est ainsi que le ministre des finances a invité la SIE à sursoir à la prise de participation, et à étudier la possibilité d'avoir une part importante dans le capital de la société de développement local, afin de disposer d'un pouvoir prépondérant de décision au sein de son conseil d'administration. Et par suite, procéder au versement en compte courant d'associé, sous forme d'avance remboursable, du montant prévu de la participation estimé à 560.000,00 DH, avec la conclusion d'une convention fixant les modalités et la durée de remboursement dudit montant.

Or, malgré les réticences du conseil d'administration et le rejet express du ministère des finances, la SIE a opté pour le schéma de prise de participation de 1% et une avance en compte courant d'associé pour un montant de 11,7 MDH.

➤ **Risque de non remboursement**

En date du 2 janvier 2015, la SIE a fait apport, en sa qualité d'actionnaire, à la société "SN" de sa participation qui s'élevait à 11,7 MDH que cette dernière s'est engagée à rembourser en une fois à la SIE.

Ainsi, à compter de la date de déblocage de l'apport en compte courant, le principal devait produire des intérêts aux taux des bons de trésor à 52 semaines tel que publié sur la courbe secondaire des taux de Bank Al Maghreb majorée de 2,6% hors taxes. A cet effet, les intérêts devraient être calculés et payés trimestriellement à compter de la date de déblocage des fonds.

Or, aucun versement n'a été effectué, à ce titre, par la société "SN".

c. Projet industriel relatif aux Chauffes-Eaux Solaires

A propos de ce projet, il a été relevé les observations suivantes :

- Le volet industriel du projet n'est pas suffisamment développé. En effet la vocation de l'unité industrielle à créer n'était pas aussi claire étant donné que les documents du projet ne précisent pas s'il s'agit d'une unité d'assemblage de composantes importées ou d'une fabrication locale ;
- Le volet relatif aux aspects marché se limite à faire le point sur la structure du marché marocain sans pour autant présenter une stratégie de commercialisation des unités produites. En effet, le projet vise la production d'environ 50.000 unités à bas coûts à horizon 2020 sans aucune information sur l'échelonnement de cet objectif ;
- Une convention de partenariat tripartite a été signée avec un partenaire privé en date du 23 novembre 2015 même si lors de sa réunion en date du 15 février 2015, le conseil d'administration a sursis à l'examen du projet de prise de participation par la SIE dans la société des Chauffes-Eaux Solaires.

d. Projet d'unité de production des panneaux photovoltaïques

L'examen de ce projet a permis de relever les observations suivantes :

- Le dossier juridique du porteur du projet n'apporte pas assez d'informations sur le partenaire ni sur l'emplacement du projet ;
- Le marché cible du projet est le marché régional et international. Or les documents du projet ne comportent pas d'analyse du marché à l'export, et ils ne mentionnent pas les pays ciblés par le promoteur ni la part de marché visé à l'export ;
- L'aspect industriel du projet n'est pas suffisamment étayé. D'autant plus que le projet ne donne pas de détails sur la nature des panneaux à fabriquer ;
- Le promoteur fixe une capacité de production initiale de 50 MW pour la première année, suivie d'une montée en capacité de production annuelle progressive de 50 MW par an pendant les trois années suivantes jusqu'à atteindre la capacité nominale de 150 MW. Dans l'absence d'une étude du marché et d'un business plan, cet objectif semble rester théorique ;
- La direction de la société a engagé des dépenses pour concrétiser le projet sans que le conseil d'administration ne l'autorise.

e. Projet du gaz naturel liquéfié

Lors de sa séance du 20 décembre 2012, le conseil d'administration a mandaté la SIE pour réaliser l'étude de la définition du programme national du gaz naturel liquéfié (GNL). A cet effet, le conseil d'administration a autorisé la création d'un premier noyau (Pôle Gaz) au sein de la SIE.

Ce projet a coûté 10 MDH. Toutefois, le conseil d'administration, lors de sa réunion en 2013, a décidé d'arrêter l'étude en question qui a été lancée par la SIE.

B. Gouvernance

1. Rôle de la tutelle technique

L'exploitation des procès-verbaux du conseil d'administration, a permis de constater que la tutelle du ministère de l'énergie assurée à travers le président du conseil d'administration n'a pas mis en œuvre les attributions prévues dans le décret n°2.14.541 du 8 août 2014 relatif à la gestion des activités de la SIE.

En effet, le ministère n'a pas pu définir la place de la SIE dans le cadre de la stratégie énergétique nationale. Cet état de fait n'était pas sans répercussions sur le développement de cette société puisque cette dernière n'a pas réussi durant ses six années d'existence à se doter d'une stratégie claire en matière des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de financement des projets énergétiques.

2. Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration compte parmi ses membres certains administrateurs siégeant en leur qualité de dirigeants d'établissements publics dont l'activité pourrait avoir des chevauchements avec celle de la SIE. Il s'agit, du directeur de l'ADEREE et du directeur général de l'ONEE qui a un pouvoir de visa (avis technique) prévu par les dispositions de l'article de la loi n°13.09 relative aux énergies renouvelables.

Par ailleurs, il a été constaté la non-participation régulière de certains administrateurs dans les réunions dudit conseil. Il s'agit, notamment, du ministre de l'économie et des finances, du ministre du commerce et d'industrie et du directeur de budget. En effet, sur 15 réunions du conseil d'administration, le premier était systématiquement absent, le deuxième a assisté à une seule réunion, et le troisième, quant à lui, a été présent au cours de trois séances.

Cette situation est conjuguée au fait que le conseil d'administration de la SIE ne compte pas d'administrateurs indépendants. Ceci augmente le risque que les intérêts de la SIE ne soient toujours considérés de manière adéquate dans les prises de décision.

3. Suivi de la mise en œuvre de l'activité de la SIE par le conseil d'administration

Le conseil d'administration n'a pas joué pleinement son rôle de suivi de l'activité de la société en vertu des pouvoirs qui lui ont été dévolus par l'article 16 de son statut général qui prévoit, entre autres, de déterminer les orientations de l'activité de la société et veiller à leur mise en œuvre.

Dans ce cadre, l'analyse des procès-verbaux dudit conseil montre que ce dernier n'a pas pu trancher la question du positionnement de la SIE. Cette question, en fait, était récurrente lors des délibérations des conseils d'administration.

En outre, les débats au niveau de ce conseil n'ont pu déboucher sur une vision claire sur la mission de la SIE, et les décisions successives prises ont été caractérisées par l'absence d'une stratégie clairement identifiée sur la mission et le rôle de la société. Aussi, le bilan des réalisations de la société et la léthargie qu'a vécue depuis sa création ont révélé que son rôle n'a pas été exercé dans des conditions optimales. C'est ainsi qu'au cours de la séance du conseil d'administration, tenue en date du décembre 2012, les administrateurs ont débattu de sept projets sans trancher par des décisions définitives.

De même, lors de la séance dudit conseil tenu en février 2015, ce dernier n'a pas pris de décisions définitives pouvant être exécutées par les responsables de la SIE. Toutes les résolutions ont été adoptées avec réserves et sous condition de revenir au comité d'investissements pour aval.

Enfin, L'absence de suivi se manifeste, clairement, dans la réunion tenue le 20 et 25 décembre 2012, au cours de laquelle le conseil d'administration a approuvé la stratégie d'investissement de

la SIE pour un montant de 2,4 MMDH sous réserve de trouver les financements nécessaires et d'élaborer un séquençement du lancement des projets. Par conséquent, ledit conseil n'a pas tranché avec des décisions fermes et concrètes, mettant, ainsi, la société en état d'attente.

En somme, le suivi de la mise en œuvre de l'activité de la SIE incombant au conseil d'administration n'a pas été suffisamment effectué puisque ce dernier n'a pas pu intervenir à chacune des étapes du processus pour discuter en détail et approuver, voire modifier les différents documents proposés par la direction de la SIE.

Vu ce qui précède, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Mener une réflexion approfondie de manière à clarifier le positionnement de la SIE au sein du champ institutionnel énergétique national. Ce qui permettra de fixer à la Société des objectifs opérationnels et contribuera à clarifier son rôle et sa valeur ajoutée dans la chaîne de valeur du secteur ;*
- *Améliorer le pilotage de la SIE de manière à l'amener à s'acquitter convenablement de ses missions. A cet effet, il conviendrait de :*
 - *Renforcer les organes de gouvernance pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle d'orientation, de suivi et de contrôle ;*
 - *Revoir la composition du conseil d'administration afin d'éviter le risque des conflits d'intérêts ;*
 - *Veiller à la tenue régulière des réunions du conseil d'administration afin de permettre à ce dernier de remplir ses missions de contrôle et de suivi ;*
 - *Arrêter un cadre général d'intervention de la SIE intégrant toutes les composantes d'ordre technique, économique, environnemental, ...*
- *Mette en place une procédure formalisée de définition, d'instruction et de sélection de projets permettant de constituer un portefeuille cohérent en harmonie avec les objectifs stratégiques assignés à la société.*

II. Réponse du Directeur général de la SIE (Texte réduit)

(...)

Avant la fin des enquêtes des magistrats de la Cour des comptes, trois projets ont été réalisés : le projet de la station photovoltaïque de Kénitra avec une capacité de 2 mégawatts, le projet d'efficacité énergétique de l'éclairage public de la ville de Salé et le projet de l'efficacité énergétique de la mosquée Sunna (bâtiment public) dans la ville de Rabat. Ces projets pilotes ont donné le coup d'envoi à des projets de production d'énergie de moyenne tension et des projets d'efficacité énergétique dans les villes de Marrakech, Berrechid, Tanger, Kénitra, Agadir, Tiznit, Martil, Oujda, et Dakhla El Argoub. A cet effet, il est à signaler que la Société d'Investissements Energétiques est en cours de réalisation d'autres projets dont le lancement n'est tributaire que de la décision du conseil d'administration ou/et du décret de prise de participation. Lesdits projets, sont :

- Les projets de moyenne tension : le programme des champs photovoltaïques de la COPAG (capacité de 4 mégawatts) et El Argoub Dakhla (stations à capacité globale de 14 mégawatts) en autoproduction, qui ne sont pas raccordés au réseau national. Et aussi le programme de stations de génération de l'énergie hydraulique avec une petite capacité énergétique qui n'excède pas 19 mégawatts avec la Société Énergie Terre. En plus des projets de valorisation énergétique des déchets dans les villes de Marrakech, Tanger et Berrechid ;
- Les projets relatifs à l'efficacité énergétique dans les bâtiments publics dont une partie sera réalisée avant fin 2016 avec comme première tranche 100 mosquées réparties sur 7 régions et 9 villes, et les projets de l'efficacité énergétique de l'éclairage public dans les villes de Marrakech, Tiznit, Berrechid, Oujda et Martil ;
- Les projets relatifs au transport urbain propre. En effet, le Ministère chargé de l'environnement a chargé la Société d'Investissements Energétiques en partenariat avec la commune de Marrakech de suivre la réalisation de l'installation des panneaux photovoltaïques qui produisent un (1) mégawatt environ pour charger 15 autobus électriques (qui seront fabriqués au Maroc dans l'avenir) avec de l'énergie propre, utilisés comme moyen de transport propre lors du sommet du climat à Marrakech "COP 22" ;
- Le projet de réalisation de trois unités industrielles approuvées devant sa Majesté le Roi à Pékin ;
- Les projets du levier financier (au moins 5 fois). La Société d'Investissements Energétiques investira dans le Fonds de l'Efficacité Energétique qui a attiré des investisseurs étrangers et marocains : Attijariwafa Bank, la Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite, AXA Assurances, Wafa Assurance et le Fonds des Energies Renouvelables (Nexus international) qui a attiré l'investisseur britannique "Temporis" qui a déclaré un investissement de 50 millions d'Euros.

Il est à noter que le conseil d'administration a rejeté dix (10) projets parmi ceux des deux premières années suivant la création de la SIE, et a demandé de se concentrer sur les programmes nationaux. Cependant, 2 projets parmi les 10 rejetés ont été approuvés par le conseil d'administration d'un autre établissement public. Notons que la plupart des membres du conseil d'administration de la SIE sont les mêmes membres du conseil d'administration de cet établissement public.

Quant aux projets de l'énergie éolienne privés, la plupart d'entre eux attendent l'approbation du ministère de tutelle.

Aussi, il est à noter qu'avec le changement du gouvernement en fin 2012, et donc le changement des ministres membres du conseil d'administration, les missions de la SIE ont été élargies par le conseil d'administration. En plus, cette société a été chargée d'élaborer une étude sur le programme du gaz naturel liquéfié (étude réalisée avant la fin de l'année 2013 avec la création du code gazier).

Ceci dit, il a été ensuite demandé à la SIE de renoncer au projet du gaz liquéfié, avec le changement du gouvernement fin 2013, et le changement de certains ministres membres du conseil d'administration.

(...).

A. Stratégie de la société

1. Positionnement de la société

1.1 L'objet social de la Société est à vocation large

- Le statut de la Société se distingue par son caractère général de sorte que les missions confiées à la Société demeurent étendues et visent à réaliser un mix énergétique au Maroc.

Concernant le caractère général de son statut et en vertu de son acte constitutif, les missions qui lui sont confiées et les réalisations concrétisées jusqu'en 2016, entrent dans le cadre complet et global de tout ce qu'elle a réalisé depuis sa création. Ces données sont en parfaite harmonie avec l'objet principal mentionné par les magistrats (l'objectif principal de la création de la Société consiste à assurer la pérennité du Fonds de Développement Énergétique comme un levier de financement pour des investissements et des projets rentables, visant à développer les énergies renouvelables et à réaliser l'efficacité énergétique.

A cet effet, la Société ne peut assurer la pérennité du Fonds de Développement Énergétique de 8 milliards de Dirhams environ étant donné que le capital de la Société n'a pas été augmenté d'un (1) milliard à cinq (5) milliard comme prévu. Et que, les 57% du capital de la SIE (562,50 millions de Dirhams) investis dans le capital MASEN n'a produit aucun apport jusqu'à nos jours.

Il est à signaler que les réalisations de la SIE consistent à ordonner et à valoriser tous les projets susmentionnés en y investissant.

Cela se manifeste par l'intervention dans toutes les missions financières, juridiques, logistiques et d'ingénierie dans le but de les réussir et essayer d'entrer comme associé dans ses capitaux, avoir des gains à partir de leur rentabilité et assurer, par conséquent, la pérennité de son fonds de développement des énergies renouvelables, et réaliser l'efficacité énergétique. En effet, la Société d'Investissements Énergétiques constitue un trait d'union entre les communes urbaines et rurales et les sociétés privées spécialisées dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Or, après toutes ces actions et démarches, le conseil d'administration ne répond pas aux efforts et ambitions de ces projets, et ne laisse pas l'éventualité de réussite ou d'échec. Il importe, aussi, de souligner qu'avant la création de la Société d'Investissements Énergétiques, il n'y avait aucune référence ou expérience dans le domaine de la pérennisation du Fonds de Développement Énergétique au Maroc.

En ce qui concerne ce qui est appelé le mix énergétique, la Société d'Investissements Énergétiques, en vertu de son acte constitutif, des responsabilités qui lui sont confiées et aussi des compétences qui lui sont dévolues dans le cadre de ses stratégies, n'est pas chargée de réaliser le mix énergétique mais seulement d'y participer.

1.2 Révision de la stratégie de la Société avant l'épuisement de ses objectifs

a. Concernant la stratégie fixée en 2010

➤ Inégalité entre les axes stratégiques de la Société et les exigences de la conjoncture nationale

Dans le domaine de l'énergie et pendant ses débuts en 2010, en réponse au discours Sa Majesté en 2008 visant à mettre l'accent sur le secteur des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, tous les participants se sont mis à la recherche d'outils nécessaires pour réussir dans ce domaine jusqu'à ce jour, malgré les succès et les réalisations tant relatés par les médias. Le domaine des énergies renouvelables étant récent au Maroc, il était nécessaire de le préparer et de lui donner le coup d'envoi avec la logique de l'opportunité économique pour le Maroc et son peuple.

Il n'y avait aucune référence servant d'analyse, ou un temps réel de réalisation. Ce qui était possible et disponible à cette époque était le désir et la volonté de concevoir un plan concret pour réussir les principales orientations stratégiques de l'énergie nationale. Cette méthode a permis, en particulier, de bien maîtriser la structure technologique du domaine, de l'environnement et du marché.

L'énergie éolienne est, certes, la plus rentable, ceci est discutable aujourd'hui, avec le progrès constant et visible des réalisations des panneaux d'énergie photovoltaïques dont les prix ont été baissés de manière significative et quotidienne.

Considérant ces critères, les autres sources de l'énergie renouvelable ont été ignorées, car la source d'énergie réelle et disponible au Maroc, ainsi qu'au continent africain, est l'énergie solaire. Le focus est, ainsi, mis aujourd'hui sur le coût de développement des panneaux photovoltaïques.

➤ Insuffisances au niveau du plan modèle et du plan de développement

Il s'agit d'un domaine en cours de création et de genèse pour les énergies renouvelables. La situation n'était pas claire pour tous, lors de la création de la SIE. Il était nécessaire de créer tout ce qu'il a fallu créer. Et les avis et les ambitions étaient nombreux. De même, le conseil d'administration n'apportait pas toujours son soutien vu cette position de rentabilité. D'autre part, il était difficile de concevoir des scénarii sur la base de projets inhabituels dotés d'une référence juridique en cours d'élaboration et d'un comportement totalement inconnu dans le nouveau marché des énergies renouvelables. D'ailleurs, l'expérience a prouvé que peu de projets ont vu le jour au Maroc, et, notamment, les projets des sociétés privées. Les seuls projets réalisés et lancés sont les projets de l'ONEE et de MASEN qui ont accusé un certain retard. Quant au programme national de l'énergie éolienne piloté par l'ONEE, il n'a pas été concrétisé jusqu'à ce jour.

b. Stratégie de la Société révisée en 2012

La révision de la stratégie de la SIE a permis d'encadrer son positionnement selon trois axes qui sont concrétisés jusqu'à ce jour dans des projets de petite taille et dans le secteur privé. Ce sont des projets non prévus par les grands promoteurs et qu'il faut valoriser au Maroc, bien que le domaine, en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises nationales requiert le soutien de l'Etat pour le promouvoir.

Quant aux actions de la SIE, il était nécessaire de clarifier la situation, suite aux résultats successifs entre le premier positionnement décidé par le conseil d'administration et le deuxième positionnement de la Société MASEN (programme de l'énergie solaire), puis le positionnement de l'Office National de l'Eau et de l'Electricité (programme de l'énergie éolienne). Il y avait deux choix à ce sujet, la fermeture de la SIE ou l'élargissement de son utilité publique, mais dans d'autres domaines qui ne concernent pas les programmes nationaux prévus pour les institutions de MASEN et l'ONEE. Ces faits expliquent la nouvelle situation de la SIE en ce

qui concerne son positionnement dans les petits projets, avec pour mission, à savoir l'ouverture sur le marché privé et à plus forte raison sur les petites et moyennes entreprises. L'objectif étant de rendre la SIE un véritable outil de développement économique dans le domaine.

1.3 Absence d'un contrat programme entre l'Etat et la SIE

La SIE était la première société et le premier établissement public à se conformer au nouveau code de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics. En effet, en août 2012, le conseil d'administration a approuvé un plan d'action qui s'adapte à ce code.

A cet effet, le conseil d'administration a décidé que le document de la stratégie propre à la Société, ainsi que sa politique d'investissement se substituent au programme contractuel entre l'Etat et la SIE.

1.4 Nécessité de redéfinir le levier financier

La SIE a pu, en collaboration avec des partenaires marocains et étrangers, mettre en place deux fonds qui permettront l'augmentation du levier financier de la Société de cinq fois au moins, à savoir :

- Le Fonds des énergies renouvelables "Global Nexus" qui accompagne l'activité et la stratégie de la SIE dans la hausse de la capacité de production énergétique. Ce fonds a attiré l'investisseur britannique "Temporis" qui a convenu d'investir 50 millions d'Euros dans ce fonds ;
- Le Fonds de l'Efficacité Energétique avec le concours d'investisseurs marocains et étrangers : Attijariwafa Bank, la Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite, Wafa Assurance et Axa Assurance.

1.5 Mauvaise coordination avec les autres opérateurs stratégiques au niveau national

a. l'ADEREE

En début 2015, le rapport du comité d'investissements et le compte rendu de la réunion du conseil d'administration ont relevé qu'il n'y a pas de chevauchement de compétences entre la SIE et l'ADEREE. A cet effet, la Société a élaboré une convention de partenariat qui a été transmise à l'ADEREE plusieurs mois avant de consulter le comité d'investissements au sujet de ce chevauchement, et une deuxième fois après les recommandations de ce comité, mais l'agence n'a formulé aucune réponse. Il est à signaler qu'il y a une coopération entre les deux parties relativement au programme des Mosquées Vertes qui a été initié par la SIE. Se ce fait, la mission de l'Agence consiste à la sensibilisation et l'évaluation, alors que la SIE est chargée de la gestion du projet et de l'ingénierie financière.

b. L'Agence Marocaine de l'Energie Durable

Il importe de rappeler que la SIE est l'outil principal de l'Etat en ce qui concerne le financement des projets relatifs à l'énergie. A cet égard, un capital initial d'une valeur d'un (1) milliard de Dirhams susceptible d'atteindre cinq (5) milliards de Dirhams lui a été alloué.

En effet, la SIE a été créée pour que l'Etat participe dans le capital des sociétés désirant exécuter des projets relatifs aux énergies solaires et éoliennes conformément à la stratégie nationale dans le domaine de l'énergie.

En ce qui concerne la participation dans le capital des sociétés de projets des champs solaires relevant du programme national, l'établissement MASEN a créé la Société MASEN Capital à cette fin (décision approuvée par la majorité des membres du conseil de surveillance) bien que cela fasse partie des attributions de la SIE. Après la création de MASEN Capital, la relation est devenue limitée entre les deux institutions.

c. L'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable

Lors de la réunion du conseil d'administration en décembre 2012, la SIE a présenté un programme (...) (programme Khamsa) pour des centrales en bout de ligne et hors réseau pour le faire avec l'ONEE, et la SIE a même envoyé une convention à l'ONEE dans ce sens, mais à sa grande surprise, quelques mois plus tard l'ONEE a annoncé par voie de presse un programme jumeau nommé "Atlas", sans impliquer la SIE.

Il serait bien de mentionner que l'ADEREE et l'ONEE sont parmi les membres du conseil d'administration de la SIE. En plus que l'ONEE est un membre dans le comité d'investissements. De même, la SIE détient 25% du capital de MASEN, et elle est membre dans son conseil de surveillance.

2. Le portefeuille de projets a besoin d'homogénéité

2.1 Observations générales

➤ Les projets n'ont pas atteint le stade maturité

Le jugement exprimé s'agissant de la non-maturité des projets de la SIE n'est pas approprié d'autant que l'objet social de la SIE est relativement large.

La société de service citée consiste en la création d'une "ESCO d'Etat facilitatrice" (Energy Services Compagny) visant à ouvrir et dynamiser le marché de l'efficacité énergétique au sein du Royaume, et en particulier structurer et ouvrir le secteur aux PME privées nationales, donc s'ouvrir à l'investissement privé.

D'autre part, le projet de soutien d'une startup qui a retenu l'attention a été présenté au conseil d'administration et n'a pas été retenu. Ce fut présenté au démarrage de la SIE, au moment où tous les actionnaires cherchaient encore à établir le meilleur positionnement. De surcroît, l'idée de réserver un petit pourcentage du capital de la société pour soutenir symboliquement l'innovation marocaine dans le secteur ne semblait pas inadéquate. A ce jour, ce besoin n'est pas comblé dans le pays.

Par ailleurs, les projets font l'objet d'une démarche impliquant tous les avis au sein de la SIE. Aujourd'hui, la procédure est clairement formalisée par écrit et traduite dans les dossiers.

Quant au projet de la décharge d'Oulja cité, il a été lancé au démarrage de la SIE en 2010 dans un délai très court. A ce titre, nous nous sommes convenus pour présenter un projet innovant lors d'une cérémonie présidée par SAR le Prince Moulay Rachid. De même, le risque marché ne se posait pas vu qu'il s'agissait de mettre en place un moteur de cogénération produisant de l'électricité entièrement consommée localement.

S'agissant du projet d'unité industrielle de panneaux photovoltaïques en partenariat avec un opérateur privé, projet signé devant Sa Majesté le Roi Mohamed VI lors de sa dernière visite à Pékin, l'analyse de marché a été bien faite, à l'échelle internationale. Le partenaire chinois en question compte parmi les meilleurs mondialement, et il est coté en bourse. L'objectif agréé entre les parties est de cibler un marché export depuis le Maroc. Le marché marocain étant trop petit pour ne servir que de marché de démarrage. Le dossier de ce projet est en cours d'instruction pour être présenté au prochain conseil d'administration pour approbation.

➤ Insuffisances au niveau de la gestion des projets

L'instruction des projets s'appuie sur une démarche très claire formalisée dans un document définissant le contenu du dossier du projet ainsi que les étapes à suivre. Tous les projets suivent la même démarche. Et la direction joue son rôle en impulsant l'activité de la société et en encourageant les équipes à développer leurs secteurs. Aujourd'hui, les projets lancés par la direction sont rares. Il a fallu, en toute normalité, du temps pour rendre opérationnelle l'organisation de la société.

D'autre part, les analyses détaillées des projets sont communiquées uniquement aux personnes en charge. La SIE ayant des engagements de confidentialité avec ses partenaires.

En outre, le projet "Oulja", qui retient toutes les attentions, a été instruit dans un court délai, notamment, l'année de création de la SIE. Les précautions procédurales prises ont par la suite permis de maîtriser les difficultés de réalisation du projet.

Aussi, les projets de la SIE sont tous traduits dans des dossiers projets en formats papier et électronique, selon la procédure en vigueur. Il est certain que la mise en œuvre d'un contrôle qualité interne ne peut qu'améliorer les conformités des dossiers avec les processus. Vu la taille de la SIE et surtout le nombre de projets qui ont été autorisés à ce jour, les moyens de mise en œuvre d'un contrôle qualité ne sont pas encore mis en place.

Par ailleurs, seuls deux projets ont été abandonnés après l'engagement de sommes importantes :

- le projet "Oulja", suite au constat de la capacité de la décharge à l'issue de la première étape de développement (petite capacité). Mais le montant investi par la SIE lui a été entièrement restitué par l'Agence de Développement du Bouregreg qui a repris le projet à son compte pour usage interne ;
- Le projet du Gaz Naturel Liquide (d'un montant de 10 MDH) qui a valu un an de travail à la SIE. Ce fut une décision claire du conseil d'administration sur proposition de son Président.

2.2 Observations particulières

a. Projet "Oulja" pour la valorisation du biogaz

- Mauvaise évaluation du projet

Une étude technique préliminaire et un plan d'action ont été réalisés par un bureau spécialisé (Bioterminca) en faveur de l'Agence d'Aménagement de la Vallée de Bouregreg. Cette étude a été présentée au conseil d'administration de la Société en mars 2011. Il s'agissait d'un acte préliminaire. Ensuite, la Société d'Investissements Energétiques a demandé la réalisation des travaux pour s'assurer du niveau réel du gaz (dépenses versées par la Société). Il s'est avéré que le potentiel du gaz naturel est inférieur à 40%, ce qui a fait que le projet ne soit pas rentable vu le prix élevé du moteur à acquérir et d'autres investissements. Après consultations, il a été décidé de confier le projet à l'Agence d'Aménagement de la Vallée de Bouregreg et d'indemniser la SIE des coûts des travaux qui ont atteint 1,29 millions de Dirhams.

- La SIE n'a fourni aucun effort en vue de restituer les dépenses engagées dont le coût est d'un montant de 1.29 millions de Dirhams

Cela n'est pas vrai. En effet, un accord a été conclu, fin 2014 avec l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg pour régler les dépenses de la Société d'Investissements Energétiques, de même que le conseil de l'Agence y a donné son approbation. Une copie de cette décision a été remise à la Cour des comptes. En 2016, nous avons reçu un transfert d'une valeur de 1,29 millions de Dirhams. Par conséquent, les montants dépensés par la Société ont été intégralement remboursés.

b. Projet de l'éclairage public de la ville de salé

➤ Inobservance des dispositions relatives à la loi n°39.89

La SIE n'est pas d'accord sur l'observation de la Cour des comptes, à savoir que le conseil d'administration de la Société ne l'a pas autorisée à investir dans le capital de la Société "Sala Nour". En effet, le conseil d'administration de la SIE, lors de sa réunion du 25 décembre 2012, a décidé d'autoriser la SIE à une prise de participation dans la SDL "Sala Nour".

Cette décision du conseil a été jugée suffisante et a été acceptée par la DEPP et par le Ministère des Finances lors du dépôt de la demande d'autorisation du décret du 25 juin 2014, tous deux membres du conseil d'administration. Pour preuve, le Ministre des Finances a envoyé une

réponse le 19 novembre 2014 à la demande de prise de participation formulée par la SIE. Le Ministère des Finances a, toutefois, refusé la demande d'élaboration d'un décret, et a proposé d'avoir une prise de participation symbolique et d'avancer l'argent en fond de compte courant d'associé. Par conséquent la SIE dispose d'une décision du conseil d'administration et d'une demande en bonne et due forme de prise de participation.

(...).

➤ **Risques liés au non remboursement de l'apport de participation au capital**

La convention du compte courant d'associé est claire, et le montant de 11,7 MDH devra être payé en une seule fois, soit :

- à la signature d'une convention de prêt avec un ou plusieurs établissements financiers couvrant la totalité de l'apport en compte courant d'associé fait par la SIE à "Sala Noor" ;
- à la date de cession par la SIE de ses actions dans le capital de "Sala Noor", et qui ne pourra intervenir qu'après la cinquième date d'anniversaire de la prise de participation de la SIE dans le capital de "Sala Noor" ;
- Le 31 décembre 2020.

A propos de votre observation concernant le fait qu'aucun versement des intérêts n'a été effectué par la société "SN", nous vous informons qu'avant la fin de la mission de la cour des comptes, la SIE a reçu et a communiqué à la cour des comptes le virement d'un montant de 328.314,10 dh en date 02/11/2015 correspondant aux intérêts sur l'avance en compte courant d'associé. D'autres virements de "Sala Noor" d'un montant de 482.850,55 DH ont été reçus en 2016.

c. Programme industriel relatif aux chauffes-eaux solaires

- **L'élément industriel du projet n'est pas suffisamment développé et l'élément relatif aux parts du marché reste limité**

La Société n'est pas d'accord sur ce point. En effet, le dossier du projet a été instruit aux côtés de la SIE par deux banques d'affaires mondiales, Attijari Finances et Bank Of China. Le dossier du projet est fin prêt, et nos partenaires "Linuo Paradigma" et "Cap Holding" n'attendent que la décision de notre conseil d'administration pour lancer l'unité industrielle au Maroc.

- **Une convention de partenariat tripartite a été établie avec la SIE, même si le conseil d'administration a sursis l'examen du projet de prise de participation par la SIE dans la société des Chauffes-Eaux Solaires**

Lors de la Visite en Chine en mai 2016 de Sa Majesté, que Dieu l'assiste, le Ministère Marocain des Affaires Etrangères, a demandé à la SIE de présenter des conventions pour signature avec des partenaires chinois. A ce titre, trois conventions de développement d'unité industrielle Made in Morocco ont été signées, devant Sa Majesté, entre des partenaires Chinois et Marocains. Ces conventions initiées par la SIE, concernent les Chauffes-eaux solaires, les panneaux photovoltaïques et les bus électriques. Il convient de signaler que les bus électriques du partenaire Yangtse, ont sillonné la ville de Marrakech lors de la COP22, une première en Afrique.

d. Projet d'unité industrielle relatif à la production de panneaux solaires.

- **La direction de la société a engagé des dépenses pour concrétiser le projet sans que le conseil d'administration ne l'autorise**

En se basant sur l'article 3 du statut de la SIE, cette dernière est compétente d'agir en tant qu'investisseur ou incitateur pour toutes opérations ou activités industrielles dans le domaine de l'énergie. En plus, le repositionnement approuvé par le conseil administratif en décembre

2012, donne à la société, parmi ses missions, le droit d'encourager la production industrielle. Ceci dit, la société a le droit de payer les dépenses en question, en fait ces derniers n'ont pas besoin d'autorisation, il s'agit d'un contrat de consulting. L'objectif est d'introduire la SIE, la mettre en relation avec les grands acteurs chinois du secteur de l'énergie et de l'industrie et d'initier des contacts, dans le but de l'amener à implanter une usine de fabrication de modules photovoltaïques au Maroc et les exporter à l'étranger avec la marque "Made in Morocco".

e. Projet du gaz naturel liquéfié

Lors de sa séance du 20 décembre 2012, le conseil d'administration a mandaté la SIE pour réaliser l'étude de la définition du programme gaz naturel liquéfié (GNL) national. A cet effet, le conseil a autorisé la création d'un premier noyau (Pôle Gaz) au sein de la SIE. Le projet a coûté 10 MDH. (...).

Commentaire SIE : La Société a travaillé sur ce projet durant toute l'année 2013. Ce projet était prioritaire pour le conseil d'administration, en rappelant que le président du comité de pilotage du projet était le Ministre de l'Energie en plus du Ministère des Finances et l'Office National de l'Electricité. Et en octobre 2013, la Société d'Investissements Energétiques a soumis les résultats de l'étude au Ministère de tutelle.

Avec le changement du gouvernement, fin de l'année 2013, le nouveau président du conseil d'administration a demandé à la Société d'Investissements Energétiques de renoncer au projet. Par conséquent, le projet a été officiellement annulé suite à la décision du conseil d'administration de la Société d'Investissements Energétiques lors de la session de juin 2014.

B. Gouvernance

2. Formation du Conseil d'Administration

La Société d'Investissements Energétiques appuie les observations de la Cour des comptes en ce qui concerne l'absence récurrente de certains administrateurs. Pour préciser cette information, le directeur du budget n'a jamais assisté à aucune des 15 sessions du conseil d'administration, contrairement à ce qui est contenu dans votre rapport qui fait état de 3 présences.

Aussi, lors de la présentation du plan d'action de mise en conformité au nouveau code de bonne gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics au conseil d'administration d'août 2012, la SIE a proposé d'adopter une charte gérant le bon fonctionnement du conseil. Cependant, cette proposition n'a pas été prise en considération.

3. Suivi de la mise en œuvre de l'activité de la SIE par le conseil d'administration

- **Le conseil d'administration de la SIE n'est pas formé de membres indépendants. Ceci augmente le risque que les intérêts de la SIE ne soient toujours considérés de manière adéquate dans la prise de décision.**

Tout à fait d'accord, et c'est un point essentiel dans le nouveau code de bonne gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics. Lors de la présentation du plan d'action de mise en conformité à ce nouveau code, la SIE a proposé d'ajouter trois administrateurs indépendants en plus des 9 (non indépendants) pour un total réglementaire de 12 membres maximum, mais le conseil d'août 2012 a rejeté cette proposition. Ces 3 administrateurs indépendants, en plus qu'ils puissent renforcer le conseil d'administration, ils pouvaient aussi renforcer les différents comités, et précisément le comité d'investissements et de stratégie.

En outre, le comité d'audit n'a pas pu exercer sa fonction en tant que comité de gouvernance que le conseil d'administration lui a confié, car ses membres ne voient pas comment ils pouvaient rendre ou proposer des avis obligatoires à des administrateurs qui sont des ministres et hauts fonctionnaires de l'Etat, (...).

III. Réponse du Ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement (Texte intégral)

1. Positionnement de la société

1.1 Objet social large

Conformément aux dispositions du décret n° 02.09.410 du 30 juin 2009 portant création de la Société d'Investissements énergétiques (SIE), les missions assignées à la SIE ne concernent pas la réalisation d'un mix énergétique au Maroc.

Ce décret définit clairement les missions dévolues à la société à savoir : l'investissement dans les projets visant l'augmentation de la capacité de la production énergétique, la valorisation des ressources énergétiques locales, notamment les énergies renouvelables, et la promotion de l'efficacité énergétique.

1.2 Stratégie révisée à mi-parcours

a. Stratégie définie en 2010

➤ Business model et du business plan

Les missions assignées à chaque acteur sont clairement définies dans le cadre de la stratégie. Toutefois, il convient de signaler que le secteur de l'énergie au Maroc connaît des mutations et changements profonds qui sont dus aux bouleversements que connaît le secteur à l'échelle internationale, mais aussi, à la dynamique de l'économie nationale.

A cet effet, les autorités publiques veillent sur l'adoption du cadre législatif, institutionnel et réglementaire. Ce cadre prend en considération les mutations qui sont considérées, parfois, comme un chevauchement de compétences entre les différents acteurs lors de la phase transitoire de mise en œuvre des réformes notamment à l'occasion du transfert des compétences entre les acteurs. C'est le cas notamment du transfert des compétences des énergies renouvelables à l'Agence Marocaine de l'Energie Durable dans le cadre de la réforme institutionnelle en cours de mise en œuvre.

Ce cadre a permis de recadrer les compétences des acteurs principaux nationaux dans le secteur des énergies renouvelable et de l'adapter à la nouvelle vision du Royaume.

b. Stratégie révisée en 2012

Il s'agit du positionnement de la SIE et non pas de l'extension de ses compétences. Ainsi, le décret portant création de la société ne définit pas le volume des projets qu'elle pourrait développer.

Par ailleurs, le décret précité ne limite pas les missions de la société aux grands projets et programmes nationaux.

De même, il n'existe pas un lien entre l'intervention de la SIE et l'instauration des synergies avec les autres acteurs dans le secteur.

La problématique consiste dans la traduction des missions de la société en un programme réel afin d'augmenter la capacité productive de cette dernière, tout en assurant la synergie entre les programmes nationaux confiés à la fois à l'Agence marocaine de l'énergie durable et à l'Office national de l'électricité et de l'eau potable et éviter, par conséquent, tout chevauchement avec les acteurs nationaux.

1.5 . Articulation mal établie avec les autres acteurs stratégiques nationaux

c. Concernant l'ONEE

Parmi les objectifs du modèle énergétique national, il convient de citer l'augmentation de la contribution du secteur privé dans la réalisation des objectifs de la stratégie énergétique nationale.

Aujourd'hui, on assiste à une augmentation de la puissance électrique grâce à la contribution des investisseurs privés qui saisissent les opportunités d'investissement offertes par le secteur énergétique et à l'attractivité des cadre législatif et réglementaire en vigueur.

Les projets réalisés par les investisseurs concernent le champs éolien AL HOUMA (50,6MW), le champs éolien AKHFIR (101,87 MW), le champs éolien FOUM LOUAD (50,6MW). D'autres projets sont en cours d'exécution notamment le champs éolien KHLADI à Tanger (120 MW), et l'extension du champs éolien AKHFIR (101,87MW), et le champs éolien OULD GHANM (EL OUALIDIYA 1 : 18MW, EL OUALIDIYA 2 : 18MW) et le champs éolien AFTISSAT (20MW).

A souligner l'existence de certaines contraintes techniques relatives au volume de l'énergie électrique éolien qu'il convient d'éponger par le réseau électrique.

B. Gouvernance

1. Rôle de la tutelle technique

Les objectifs et les missions de la SIE sont fixés en vertu du décret portant sa création et de son cadre légal mis par le Ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement et le ministère de l'économie et des finances. Ceci lève toute ambiguïté sur le rôle assigné à la société.

Convient-il de rappeler que la création de cette Société a précédé celle de l'Agence Marocaine de l'Energie Solaire.

Ainsi, et conscient du rôle de cette agence, en tant qu'acteur national dans le secteur de l'énergie solaire (avant 2016), et du rôle de l'ONEE, en tant qu'acteur historique dans le secteur de l'électricité (y compris les stratégies renouvelables), le conseil d'administration a été favorable au repositionnement de la société afin d'éviter tout chevauchement entre acteurs nationaux et ce, lors de sa réunion le 23 Mai 2014.

Le secteur de l'énergie national assiste, de manière permanente, à des mutations et des changements profonds qui résultent du bouleversement que connaît le secteur à l'échelle internationale, mais aussi, à la dynamique de l'économie nationale.

A cet effet, les autorités publiques veillent sur l'adoption du cadre législatif, institutionnel et réglementaire. Ce cadre prend en considération les mutations qui sont considérées, parfois, comme un chevauchement de compétences entre les différents acteurs lors de la phase transitoire de mise en œuvre des réformes notamment à l'occasion du transfert des compétences entre les acteurs C'est le cas notamment du transfert des compétences des énergies renouvelables à l'Agence Marocaine de l'Energie Durable dans le cadre de la réforme institutionnelle en cours de mise en œuvre.

Ce cadre a permis de revoir les compétences des acteurs principaux nationaux dans le secteur des énergies renouvelable et d'adapter ce dernier à la nouvelle vision du Royaume dans le domaine.

2. Défaillance dans le suivi de la mise en œuvre de l'activité de la SIE par le conseil d'administration

Le conseil d'administration est chargé de l'étude et de l'approbation des projets et programmes de partenariat et veille sur le suivi de leur exécution. Ainsi, le conseil adopte les décisions nécessaires en se basant sur l'état d'avancement des dits projets et programmes, sur les contraintes y afférentes et sur les nouvelles données disponibles et susceptibles d'impacter leur réalisation.

En outre, la problématique consiste, non pas, dans le suivi des activités de la société par le Conseil d'administration ; mais, plutôt, dans l'absence d'une conviction de ses membres de la pertinence des projets présentés. C'est pour cette raison que le conseil a décidé du repositionnement de la société et ce, à la lumière des réformes que connaît le secteur de l'énergie.